

3

Pesquisa Bibliográfica – ‘Uma Visão Teórica’

“Apesar de milhares de humanos mortos, animais sobrevivem ao tsunami”³.

Com suas variações, como por exemplo, “Animais selvagens escaparam das ondas”, estas foram duas das inúmeras manchetes que saíram nos jornais e na internet na semana seguinte ao trágico acontecimento. Em suma, as reportagens enfatizavam que não haviam sido encontrados animais mortos nas reservas florestais do Sri Lanka.

Na reportagem, atribuía-se tal capacidade perceptiva dos animais a uma espécie de “sexto sentido”. O ser humano parece ter se “tecnologizado” tanto atualmente que, em primeiro lugar, não se considera mais um animal; segundo, como “ser tecnologizado e informatizado”, não lembra que, enquanto animal, tinha instintos. E ainda, denominou-se sexto sentido a essa capacidade esquecida de viver como animais; a essa capacidade de perceber a natureza; a essa capacidade de interagir com o meio e com os outros seres vivos.

Na primeira reportagem ainda falava-se em utilizar os animais como sistema de alerta para seres humanos, já que os animais possuem esse “dom” e os seres humanos deixaram de ser “animais”. Se pensarmos bem isso é um tanto redundante e incoerente: o homem criou a tecnologia – o que foi altamente proveitoso - porém, ficou tão obcecado pela mesma, que não lembra mais que um dia chegou a possuir instintos ou, se preferirem, “sexto sentido”. Esqueceu, também, que essa mesma tecnologia não tem vida própria; ela é um produto nosso e, por isso, está aí para nos servir e não para dominar o ser humano. E esqueceu, ainda, que, enquanto produto nosso, a tecnologia está sujeita a erros, portanto, ainda cabe avaliá-la, conferi-la e modificá-la, se for o caso. Mas não, o ser humano está acostumado a destruir, para depois recuperar; matar, para criar clones; poluir para comprar cotas de poluição.

³ “Apesar de milhares de humanos mortos, animais sobrevivem ao tsunami”. Retirado de <http://noticias.uol.com.br/bbc/2004/12/31/ult2363u1655.jhtm>. Ou, “Animais Selvagens Escaparam das Ondas”. *Jornal O Globo*. 01/01/2005.

Aonde isso vai levar? Um dia não haverá mais cotas para comprar; um dia exterminaremos todos os animais e um dia (num futuro próximo) não haverá mais água potável suficiente. Se o “Big Brother” do “1984” já está entre nós, talvez “O Admirável Mundo Novo” não seja mais tão novo assim.

Mas qual o fundamento de toda essa discussão? É fato que a sociedade vem percebendo o que nós, seres humanos, fizemos conosco e com o meio ambiente. A quantidade de reuniões e agendas internacionais sobre o assunto não deixa dúvidas a esse respeito. Cada vez mais, nós percebemos que o pensamento de destruir para depois corrigir, ou pior, destruir para que outros corrijam não é mais suficiente hoje em dia. Já não há tantas coisas mais a destruir. Os recursos estão cada vez mais escassos. A água potável tem data para acabar (entre 40 e 50 anos, ou talvez bem menos que isso, dependendo da região); as ações do ser humano ao longo do tempo elevaram a temperatura do planeta (apesar de haver controvérsias, os cientistas confirmam que esse fato é fruto de nossas ações).

É crescente a movimentação da sociedade civil e do empresariado assim como é crescente a conscientização de que cada indivíduo e cada organização tem seu grau de responsabilidade e participação na solução desses problemas. Não podemos negar o crescimento de uma literatura crítica nessa área. Pesquisas anteriores (ALMEIDA e LEITÃO, 2003, AKTOUF, 1996; ASHLEY, 2003, BRANDALISE, 2003; PINTO, 2004; SERVA, 1993; SINGER E SOUZA, 2000) mostraram organizações de ramos e tamanhos diversos que se transformaram e hoje possuem uma outra concepção do que seja a empresa e o seu papel na sociedade. O crescimento dos estudos em responsabilidade social das empresas (ASHLEY, 2003), em cidadania empresarial (ALVES, 2001; REGO, 2002), em empresas substantivas (SERVA, 1993; 1997), em empresas de economia de comunhão (PINTO, 2004, BRANDALISE, 2003), em economia solidária (SINGER E SOUZA, 2000) e em empresas humanizadas (VERGARA e BRANCO, 2001) evidencia que a preocupação atinge, cada vez mais, grande parte da população, tanto de pesquisadores, quanto de empresários e consumidores.

Se há um relativo consenso (LEITÃO e ROUSSEAU, 2004; SILVA e VERGARA, 2003) sobre a importância a ser dada a este novo conceito de organização, seja ela definida como ‘organização substantiva’, empresa humanizada, empresa de economia de comunhão, empresa responsável, empresa cidadã, cabe, agora, buscar explorar as dificuldades e motivadores dessa mudança.

No caso deste estudo, procuramos pesquisar, inicialmente, essa questão a partir do que já foi dito pelos autores a respeito do tema; o que é assunto do presente capítulo.

3.1

Sobre Mudança

“Mudança”, desde a eternidade, sempre foi algo muito comum. Mas, graças aos consultores, o conceito de “mudança” foi elevado a um nível muito importante nos negócios. Tudo começou com o downsizing. Muitos gerentes perderam seus empregos por causa do downsizing. Esses ex-gerentes sabiamente passaram a se chamar “consultores”, porque soava muito mais sexy do que “meninos de rua”.
“O Príncipe Dilbert” de Scott Adams

Muitos de nós aprendemos mudança como o conceito de Heráclito, de que não se pode entrar duas vezes na mesma corrente de um rio. Desta forma, a essência é a mudança e, conseqüentemente, o curso natural da vida é a mudança. Entretanto, no dia a dia, o conceito de mudança parece ser mais uma exceção do que a própria regra.

Porém, apesar de parecer exceção, o conceito veio como uma grande onda (ou moda) a partir dos anos 80. A grande ênfase atribuída à velocidade de desenvolvimento da tecnologia criou um grande problema para as organizações: acompanhar e se adaptar a esta onda, “a qualquer custo”. Conselhos como “pensar estrategicamente”, “computadorizar” e “eliminar camadas gerenciais” estavam diretamente relacionados ao que se entendia como mudança (HUBER e GLICK, 1993). Mudança, portanto, estava relacionada à mudança de “coisas”; mudanças tecnológicas, ou mudanças gerenciais que tivessem como objetivo principal acompanhar a velocidade de desenvolvimento tecnológico pelo qual atravessava a humanidade.

De acordo com esse ponto de vista, os indivíduos não são mais “A Organização”, mas sim, servem a esta entidade suprema que foi *reificada* e possui valor por si própria. Este pensamento tem fundamento na idéia de que a maior produtividade levará ao crescimento do produto, que proporcionará crescimento da economia e, desta forma, levará ao maior nível de bem estar social. É um pensamento, entretanto, que falha no momento de distribuir os resultados e contribui para aumentar as diferenças sociais e os problemas ambientais, pois

justifica a exploração do que quer que seja, se a organização for a beneficiada.

Entretanto, esta visão proporciona uma perspectiva da mudança que não ocorre de maneira natural como a de Heráclito e, conseqüentemente, também não é desejada. Quando se torna imprescindível mudar neste caso, mudam-se coisas, para que a essência continue a mesma.

No *Vocabulário Técnico e Crítico da Filosofia*, Lalande (1999: 711) define mudança em dois sentidos:

“A. Ato pelo qual um sujeito permanente se modifica ou é modificado em algumas ou alguma das suas características.

B. Transformação de uma coisa em outra, ou substituição de uma coisa por outra.”

Watzlawick, Weakland. e Fisch (1973) definem dois tipos de mudança: de primeira-ordem (que envolve mudanças no sistema) e de segunda-ordem (que envolve mudança do sistema).

A visão dialética da mudança de McWhinney (1997b) também expõe os níveis ou ordens da mudança, seguindo o modelo de aprendizagem sugerido por Gregory Bateson: a mudança de primeira-ordem consiste de reformas que ocorrem sem alteração no sentido do contexto (hábitos simples como andar, comer, dirigir, trabalhar); a mudança de segunda-ordem já envolve criação ou modificação de contexto. Usa uma realidade para modificar representações em outra realidade; a mudança de terceira-ordem requer um pensamento que vai além da lógica corrente.

Quando falamos sobre o sentido **A** de mudança de Lalande, modificação de uma ou mais características, estamos nos referindo às mudanças adaptativas ou mudanças de primeira-ordem. O sentido **B**, por sua vez, refere-se às transformações ou mudanças de segunda-ordem. A mudança de ‘coisas’, mencionada anteriormente como mudança tecnológica, ou mudança gerencial, está associada a uma adaptação ou mudança de primeira-ordem.

O tópico seguinte introduz, mais especificamente, o tema mudança e algumas de suas tipologias.

3.1.1

Mudança – algumas tipologias

Com respeito às tipologias de mudança, consideramos interessante, em primeiro lugar, apresentar a síntese de Lima e Bressan (2003)⁴:

Quadro 1: Tipos de mudança organizacional

Referência	Tipos de Mudança	
Silva (1999)	Incremental / organizacional Aumento da eficiência e do uso dos recursos, mudança na arquitetura da empresa.	Transformacional/institucional Questionamento e mudança da missão, natureza e objetivo da organização.
Weick & Quinn (1999)	Contínua Mudança constante, cumulativa e evolutiva. Podem ser pequenos avanços que ocorrem cotidianamente em toda a organização, cujo acúmulo pode propiciar uma mudança significativa na organização.	Episódica Mudança pouco freqüente, descontínua e intencional, que ocorre durante períodos de divergência, quando as empresas saem de sua condição de equilíbrio.
Robbins (1999)	1ª ordem Mudança linear e contínua. Não implica mudanças fundamentais nas pressuposições dos funcionários sobre o ambiente e sobre aspectos que podem causar melhorias nas empresas.	2ª ordem Mudança multidimensional, multinível, descontínua e radical, que envolve reenquadramento de pressupostos sobre a empresa e o ambiente em que ela se insere.
Nadler et al (1994)	Incremental / contínua Continuidade do padrão existente. Pode ter dimensões diferentes, mas é realizada dentro do contexto atual da empresa.	Descontínua Mudança do padrão existente, que ocorre em períodos de desequilíbrio e envolve uma ou várias reestruturações de características da empresa.
Porras & Robertson (1992)	1ª ordem É uma mudança linear e contínua, que envolve alterações nas características dos sistemas, sem causar quebras em aspectos-chave para a organização.	2ª ordem É uma mudança multidimensional, multinível, descontínua e radical, que envolve quebra de paradigmas organizacionais.
Greenwood & Hinings (1996)	Convergente Ajuste fino na orientação organizacional existente.	Radical Ruptura com a orientação existente e transformação da organização.

⁴ Retirado de LIMA, S.V. e BRESSAN, C.L. “Mudança Organizacional: uma introdução”. In: LIMA, Suzana Maria Valle (org). *Mudança Organizacional: teoria e gestão*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003, p.26.

“Conduzir mudanças que beneficiem os membros de uma sociedade é um desafio-chave para os envolvidos na organização do trabalho” (WATSON, 2005: 15). No intuito de facilitar o trabalho de pesquisadores e gestores, Watson (2005) defende um afastamento

“da tendência popular da teoria gerencial e organizacional e do ensino da Administração em aceitar a existência de um conjunto de abordagens ou ‘paradigmas’ múltiplos, estimulando-se a identificação de apenas duas formas básicas de caracterização das realidades gerenciais e organizacionais: a forma sistêmico-controladora e a forma processual-relacional” (WATSON, 2005: 15).

Como o autor mesmo diz, são duas maneiras de caracterizar discursivamente a organização e a gestão (WATSON, 2005: 15). A primeira abordagem provém do pensamento modernista. Segundo o autor (WATSON, 2005), é uma abordagem que incorpora as premissas da visão mecânica do trabalho, preocupada, essencialmente, com o desenho e o controle organizacionais, no intuito de alcançar metas organizacionais pré-estabelecidas. O autor ressalta os benefícios do segundo modelo – processual-relacional, como sendo “mais justo com as sutilezas e as complexidades das atividades sociais e humanas” (WATSON, 2005: 15). Na mesma edição da revista RAE (jan/mar 2005), um artigo de Morgan (2005), retorna à questão dos paradigmas nos estudos organizacionais, criticando o aprisionamento a metáforas, o que reflete os pressupostos do paradigma funcionalista. “Esses pressupostos raramente são explicitados e freqüentemente não são valorizados, com a consequência de que a teorização se desenvolve sobre fundamentos não questionados” (MORGAN, 2005: 69).

Ford e Ford (1995) abordam a questão mudança / comunicação de uma forma interessante. Diferentemente dos diversos autores que propõem que a comunicação ocorre dentro do contexto da mudança, Ford e Ford (1995) enxergam de maneira inversa. Eles sugerem que a comunicação É o próprio contexto da mudança. Os autores desenvolvem um modelo considerando que a mudança é um fenômeno movido e baseado na comunicação. Ou melhor, eles focam no tipo de conversação utilizada pelos gestores no processo de mudança. Não é novidade o fato de a comunicação possuir uma participação importante no processo de mudança. Os próprios autores citam muitos trabalhos que consideram a mudança como um problema de comunicação que pode ser resolvido se

fizemos com que as pessoas entendam a mudança e seu papel no processo. Nesse caso, a comunicação é vista como uma ferramenta que anuncia e explica a mudança, de forma a preparar as pessoas para os efeitos positivos e negativos e reduzir a resistência à mudança. Porém, eles defendem exatamente o oposto disso: de que a mudança é um fenômeno que ocorre dentro da comunicação. Ford e Ford (1995) citam Giddens (1984) e Poole & DeSanctis (1990) para confirmar que a mudança, portanto, ocorre em um contexto de interações sociais e humanas, que constitui e é constituído pela comunicação. De acordo com essa perspectiva, a mudança é um processo de construção social, no qual novas realidades são criadas e modificadas dentro do processo de comunicação. Nessa mesma linha, Heracleous e Barrett (2001) exploram o papel do discurso e de sua influência na interpretação e ação dos agentes da mudança em todo processo de mudança organizacional.

Segundo Park e Krishnan (2003), há duas correntes a respeito do tema mudança organizacional: as teorias que enfatizam que a mudança é movida por razões internas adotam uma perspectiva voluntária e são pró-ativas; os atores citam Van de Ven e Poole (1988) como teóricos que enfatizam esse tipo de mudança. E outras que enfatizam que a mudança é movida por razões externas, que percebem a mudança como algo determinístico e determinado pelo ambiente (externo). Os atores citam McKelvey (1982) como teórico que enfatiza esse tipo de mudança.

Gersick (1991) compartilha componentes de diferentes paradigmas para elaborar a sua proposta. Enquanto o modelo evolucionista de Darwin que considera o processo de mudança uma lenta corrente de pequenas mutações moldadas por seleção natural, explica mudanças incrementais e gradativas, mas não mudanças revolucionárias, que ocorreriam entre pontos de equilíbrio. Gersick (1991) cita autores como Niles Eldredge e Stephen Gould que vêem a evolução como pontos de equilíbrio alternados por mudança revolucionária. A distinção entre ciência normal e ciência revolucionária de Kuhn é exemplo de modelo de equilíbrio pontual. O objetivo de Gersick (1991) está em explicar o paradigma do equilíbrio pontual de forma a lhe atribuir uma aplicabilidade genérica para contribuição ao estudo organizacional.

Greenwood e Hinings (1996) também apresentam um modelo alternativo para compreensão de mudanças organizacionais, fazendo uma união entre valores

centrais do antigo institucionalismo (questões de influência, coalizões, poder e estruturas informais), com o novo institucionalismo (ênfase na legitimidade, rotinas, roteiros e esquemas).

Armenakis e Bedeian (1999) apresentam uma revisão da literatura sobre mudança organizacional na década de 90 e concluem que a análise da mudança organizacional tende a ser limitada, pois foca em um conjunto pré-determinado de considerações. Além disso, os autores acreditam que os estudos organizacionais deveriam ser conduzidos longitudinalmente e mencionam os estudos de Van de Ven e Huber (1990) e Petigrew (1990), que dedicaram esse tema a uma edição especial da *Organization Science*; edição essa que foca em estudos longitudinais no estudo de processos de mudança organizacional.

Para Van de Ven e Huber (1990), os estudos em mudança organizacional tendem a enfatizar duas questões: quais os antecedentes ou conseqüências das mudanças e ‘como’ uma mudança organizacional emerge, desenvolve, cresce ou termina ao longo do tempo? O “como” está preocupado com descrição e explicação da seqüência temporal de eventos. Os autores enfatizam que os estudos organizacionais deveriam focar as duas questões e citam Petigrew, que argumenta que pesquisas teoricamente úteis devem explorar contextos, conteúdos e processos de mudança, em conjunto com suas interconexões ao longo do tempo. Um problema básico é que enquanto os métodos de exame da primeira questão são amplamente conhecidos, não é dada a mesma atenção ao desenvolvimento de métodos para conduzir pesquisas sobre a segunda questão. Questões sobre “como” emergem as organizações, “como” se desenvolvem ou têm continuidade ao longo do tempo continuam sem resposta (PETIGREW, 1990). Nessa mesma linha de pensamento, Burke e Litwin (1992) concordam que a mudança organizacional é, na verdade, caótica e o grande número de variáveis envolvido no processo dificulta qualquer forma de previsão e controle da mudança.

Armenakis e Bedeian (1999) observam ainda que é crescente na década de 90 o uso de métodos qualitativos na condução de pesquisas em mudança organizacional, devendo-se tal crescimento, em parte, à disponibilidade de material de referência, assim como à crescente receptividade por parte dos editores dos jornais especializados. Além disso, avanços tecnológicos têm facilitado a coleta de material qualitativo.

Mais recentemente, Pettigrew, Woodman e Cameron (2001) apresentaram também um apanhado de estudos sobre mudança organizacional. Os autores alertam para um ponto positivo, que é a crescente preocupação com o ‘tempo da mudança’. Desde a crítica de Pettigrew (1985) sobre a falta de consideração sobre contexto e processo, parece que houve avanços nessa área. O “tempo” se tornou um aspecto extremamente importante na pesquisa. Um exemplo disso está na pesquisa de Weick e Quinn (1999) que faz um contraste entre mudança episódica e mudança contínua. Os autores (WEICK E QUINN, 1999) confirmam que a distinção entre mudança incremental e radical primeiramente articulada por Watzlawick et al (1974) e Bateson (1972) como a distinção entre mudança de primeira e segunda ordens, continua a guiar a construção da teoria e a coleta de dados.

Apesar da crescente evolução nas pesquisas em mudança organizacional a partir da década de 90, Weick e Quinn (1999) alertam para a falta de uma espécie de ordem geral nos estudos. Os autores citam Van de Ven e Poole (1995) como exceção, que separaram os processos de mudança em quatro teorias básicas explicativas: ciclo de vida; teleologia; dialética e evolução, que, por sua vez são classificadas em duas dimensões: unidade de mudança e modo de mudança.

Pettigrew et al. (2001: 697) também são da opinião de que há progressos nos estudos em mudança organizacional, principalmente com relação a tempo e contexto, porém, há necessidade de um aprofundamento em seis tópicos: “(1) o exame de contextos múltiplos e níveis de análise no estudo de mudança organizacional, (2) a inclusão do tempo, história, processo, e ação, (3) a conexão entre processo de mudança e resultados de desempenho organizacional, (4) a investigação de comparações internacionais e entre culturas (cross-cultural) na pesquisa em mudança organizacional, (5) o estudo da receptividade, padronização, sequência, velocidade, e processos de mudança episódica *versus* processos de mudança contínua, e (6) a parceria entre teóricos e práticos no estudo da mudança organizacional”. Em suma, os autores são a favor de maior pluralidade no estudo da mudança organizacional.

Park e Krishnan (2003) discutem três perspectivas a respeito das relações organização-ambiente e mudança. São elas: evolucionária, adaptativa e institucionalizada. E analisam suas implicações no paradoxo entre estabilidade e mudança. De acordo com os autores, a perspectiva dominante na literatura recente

sobre mudança organizacional é a perspectiva adaptativa, que crê que a mudança organizacional é uma resposta a uma mudança no ambiente. Desta forma, é uma perspectiva que foca na adaptação da organização ao ambiente de forma a manter uma relativa estabilidade. É como se só mudássemos em resposta a mudanças externas. Silva (2003) complementa esse pensamento e afirma que, em função de a administração tradicional estar amplamente fundamentada na filosofia positivista, a mudança ficou caracterizada como “um instrumento para mudar ‘coisas’: organograma, arquitetura organizacional, divisões internas, funções, políticas, prioridades, projetos, normas, procedimentos, número de empregados, processos etc., mas não para mudar ‘pessoas’” (SILVA, 2003: 13). Em função da abrangência deste ponto específico, foi dedicado um tópico particular ao assunto.

3.1.2

Mudanças adaptativas e transformadoras ou de primeira e segunda ordem

Já pensaste se a morte será a mesma para todos os seres vivos, sejam eles animais, incluindo o ser humano, ou vegetais, incluindo a erva rasteira que se pisa e a sequoiadendron giganteum com os seus cem metros de altura, será a mesma a morte que mata um homem que sabe que vai morrer, e um cavalo que nunca o saberá. E tornou a se perguntar, Em que momento morreu o bicho-da-seda depois de se ter fechado no casulo e posto a tranca à porta, como foi possível ter nascido a vida de uma da morte da outra, a vida da borboleta da morte da lagarta, e serem o mesmo diferentemente, ou não morreu o bicho-da-seda porque está vivo na borboleta. O aprendiz de filósofo respondeu, O bicho-da-seda não morreu, a borboleta é que morrerá, depois de desovar, Já o sabia eu antes que tu tivesse nascido, disse o espírito que paira sobre as águas do aquário, o bicho-da-seda não morreu, dentro do casulo não ficou nenhum cadáver depois de a borboleta ter saído, tu o disseste, um nasceu da morte do outro, Chama-se metamorfose, toda a gente sabe de que se trata, disse condescendente o aprendiz de filósofo, Aí está uma palavra que soa bem, cheia de promessas e certezas, dizes metamorfose e segues adiante, parece que não vês que as palavras são rótulos que se pegam às cousas, não são as cousas.....nunca saberás como são as cousas, nem sequer que nomes são na realidade os seus, porque os nomes que lhes deste não são mais do que isso, os nomes que lhes deste (...)

”As intermitências da morte” de José Saramago

Não somente no mundo animal, mas o próprio mecanismo de automovimento da sociedade também é mutável (SZTOMPKA, 1998). Isto significa que “com a passagem do tempo, os próprios princípios de operação e o modo de funcionamento da sociedade humana sofrem transformações

significativas” (SZTOMPKA, 1998: p.388-389). O autor fala “da transformação do próprio mecanismo da transformação”. Ou seja, a sociedade não apenas muda, mas muda, também, seus modos de mudança. É preciso ter em mente a diferença entre mudança adaptativa e mudança transformadora, ou, mudança de primeira ordem e mudança de segunda ordem. As primeiras referem-se a mudanças **no** sistema, ou seja, a adaptações a mudanças no ambiente externo sem comprometimento de mudanças **do** sistema. Já as segundas referem-se a mudanças **do** próprio sistema. As mudanças de segunda ordem, ou mudanças paradigmáticas - no sentido proposto por Kuhn; trabalham com mudanças no modo de pensar que remetem a mudanças de conceitos, premissas e da própria concepção do que seja uma organização.

Sztompka (1998: p.389) afirma que “o modo da transformação social evolui de acordo com os tipos de relação que ligam a sociedade aos seus ambientes (natureza e consciência)”. Ou seja, muda o modo de pensar o mundo e a sociedade. O autor afirma que o modo de pensar a natureza como recurso e a crença exagerada na razão, características do modo de pensar modernista têm levado a desastres ecológicos, à pobreza, ao esgotamento dos recursos naturais e outros problemas.

Conforme afirma Sztompka (1998: p.390), há indicadores do surgimento lento de um novo modo de transformação social, “dotando a sociedade de maior autonomia e controle auto-consciente, crítico e realista sobre seu próprio destino. Parece ser a próxima mutação no eterno caminho que vai da existência cega, inteiramente objetivada dos povos primitivos, passando pela ingênua megalomania do poder e da razão humana, até a existência totalmente criativa e desperta da sociedade futura esperada, que viva em harmonia com a natureza, reconciliada com os limites do pensamento”.

Fazendo uma relação com o modelo de aprendizagem sugerido por Gregory Bateson, podemos pensar que uma transformação ou uma ruptura com o passado envolveria mais do que simples mudanças de primeira-ordem.

Watzlawick et.al. (1973) ressaltam ainda que, muitas vezes se pensa estar mudando quando na verdade nada se tenha modificado. Este fenômeno pode ocorrer em mudanças adaptativas, quando se adapta a determinadas situações sem que haja uma real mudança da forma de pensar. Na verdade, quando a mudança parece extrema, "do dia para a noite", pode ser que nada tenha se modificado:

"Para salvar a cidade tivemos que destruí-la' é o que se supõe tenha dito um comandante de campo americano, no Vietnã, não percebendo talvez o terrível absurdo nem o sentido mais profundo do que dizia" (WATZLAWICK et.al., 1973: 35); qualquer semelhança é mera coincidência.

Para a forma de pensar modernista, que tem como limite as fronteiras do sistema no qual nos inserimos, um processo de transformação ou de mudança de segunda ordem parece imprevisível e ilógico, uma vez que são mudanças de fora do sistema para dentro. Porém, "vistas de fora do sistema, elas (as mudanças) equivalem meramente a uma mudança das premissas... que governam o sistema todo" (WATZLAWICK et.al., 1973: 38). Os autores acreditam que na maioria dos exemplos onde há uma certa incompreensão sobre o processo de transformação existe um fator comum: as premissas inerentes ao sistema parecem mais reais do que a própria realidade.

"Queremos com isto dizer que o indivíduo (ou mesmo um grupo ou a sociedade em geral), ao tentar organizar seu mundo de conformidade com sua premissa e ao ver falhar essa tentativa, ele tipicamente não irá examinar a premissa, à procura de quaisquer elementos absurdos ou irrealistas, mas, como vimos, irá culpar fatores externos (a sociedade, por exemplo) ou sua própria inépcia. A idéia de que a falha esteja na premissa é insustentável, porquanto as premissas são a verdade, são a realidade" (WATZLAWICK ET.AL., 1973 : 66).

As mudanças de segunda ordem podem parecer simples, porém, não são facilmente identificáveis. Elas exigem uma nova forma de pensar, pois a solução está além da escolha por *a* e *não-a*. A escolha parece estar mais em um movimento circular dialético que resultará em uma síntese das opções (WATZLAWICK et.al., 1973). Este movimento dialético da mudança é o assunto do tópico seguinte.

3.1.3

A dialética da mudança

A teoria dialética oferece uma possibilidade de compreensão do processo envolvido na produção, reprodução e destruição de formas organizacionais particulares. Ela desafia as ortodoxias teóricas e metodológicas no campo da administração: o modelo de seleção racional, o paradigma baseado em objetivos e a visão instrumental (BENSON, 1977).

Benson (1977) acrescenta que a visão dialética é fundamentalmente comprometida com o conceito de processo. Segundo o autor, o mundo social está em contínuo estado de mudança e a análise dialética é focada na transformação pela qual um conjunto de planos dá lugar a outro. A análise dialética envolve a busca por princípios fundamentais que contam para o surgimento e dissolução de ordens sociais específicas. A organização é vista como um fenômeno concreto de múltiplos níveis perseguido por contradições que minam constantemente suas características.

Como já mencionado anteriormente, McWhinney (1997b) apresenta uma visão dialética da mudança. O autor (MCWHINNEY, 1997b) discute as duas direções da mudança: o convencionalismo move-se para uma posição monística enquanto a diferenciação move-se para uma posição pluralística. Como exemplo, McWhinney (1997b) cita a América como uma sociedade convencional, que soluciona seus problemas predominantemente pela formalização de generalizações, modelos e classes e pela organização sistematizada do conhecimento empírico no intuito de ganhar poder sobre as idéias assim como sobre os recursos.

Para McWhinney (1997b), a mudança se dá no movimento de uma posição na realidade assumida como básica para a direção de uma realidade da intenção. A escolha de diferenciar ou convencionalizar estabelece a direção de controle de uma situação e, conseqüentemente, é um ato político. Tipicamente, uma escolha diferenciadora é vista como de esquerda, e uma convencional, um movimento de direita. As duas direções não atuam simplesmente em oposição. Cada uma atua de forma a produzir os mesmos efeitos de maneira inversa: cada direção inventa a outra pelo seu oposto (*contrainventa*). Sendo assim, um ato diferencial, pela individualização, forma uma nova base para a coletivização.

O movimento de convencionalizar eventualmente *contrainventa* diferenças uma vez que o total é articulado, e o movimento para a diferenciação cria novas totalidades (imagens, metáforas) que substituem o que era convencional. Esse movimento caracteriza-se por um movimento circular dialético. Quando convencionalizamos, nós também estamos notando os modos pelos quais um determinado sujeito/objeto é diferente. McWhinney (1997b) cita *Animal Farm*, de Orwell, para exemplificar como que, em um movimento circular dialético, a própria luta pela extinção das classes leva ao surgimento de uma nova divisão de

classes.

Na opinião de Astley e Van De Ven (1983), uma vez que as contradições fazem parte da vida de uma organização, as teorias que capturam e refletem segmentos discretos da vida organizacional devem ser contraditórias só podendo ser reconciliadas dialeticamente. Acrescentam ainda que a teoria organizacional não só reflete a realidade organizacional, como produz tal realidade; ou seja, o que os autores sugerem é que a teoria compartilhe uma relação dialética com a vida organizacional. Assim como ocorre em outras ciências sociais, a teoria ajuda a estruturar o próprio sujeito do conhecimento. Esta reflexividade entre eventos teóricos e práticos é capturada num quarto princípio da análise dialética formulado por Benson – o princípio da práxis, ou, reconstrução criativa dos arranjos sociais. De acordo com Benson (1977), o centro da análise dialética estaria no processo pelo qual são produzidos e mantidos os planos organizacionais. A análise é guiada por quatro princípios básicos – construção social, totalidade, contradição e práxis. De acordo com o autor, entretanto, os debates em teoria organizacional não costumam se guiar pela análise dialética, muito pelo contrário.

Por outro lado, não é de hoje que encontramos discussões teóricas sobre empresas como as do Projeto de Economia de Comunhão que oferecem um ótimo exemplo de um forte interesse no sentido de uma mudança de segunda ordem: elas se baseiam em premissas diferentes das premissas nas quais se baseiam as organizações tradicionais: a participação (tanto nos lucros quanto no processo decisório) e os princípios cristãos fazem com que cada funcionário sinta a empresa como sua responsabilidade aumentando o grau de comprometimento. Uma das conseqüências está na diminuição do controle e no aumento de produtividade, pois os funcionários não pensarão em prejudicar algo que é definitivamente seu. Dividir e participar para depois crescer; parece um contrasenso, porém, muitas vezes o bom senso não leva, necessariamente, à solução de problemas ou a mudanças de segunda ordem. O exemplo de Gonçalves e Leitão (2001) sobre o Projeto da Economia de Comunhão mostra a experiência de uma empresa (Femaq) neste projeto iniciado em um movimento fundamentado em princípios cristãos, que libertasse o mundo da pobreza e das guerras. Este exemplo mostra claramente a existência de uma empresa produtiva e lucrativa no meio de uma economia de mercado, onde, por outro lado, as diferenças entre as pessoas que compõem a organização não necessitam ser tão ressaltadas e ampliadas. É

uma empresa baseada em princípios de solidariedade e participação, onde as pessoas têm confiança umas nas outras, e onde há liberdade com responsabilidade apesar do ambiente fisicamente hostil de trabalho, pois se trata de uma fundição (o risco da atividade é 4 em uma escala de 1 a 5).

De forma a proporcionar a melhor compreensão do que motivou essas experiências de sucesso, fez-se necessário rever os conceitos de modernismo e pós-modernismo, assim como os conceitos de razão instrumental e razão substantiva.

3.2

Modernismo e pós-modernismo

A análise da racionalidade intrínseca ao mundo empresarial, pressupõe uma revisão dos conceitos de modernismo e pós-modernismo (CHIA, 1995). É fato que separar a análise em modernista e pós-modernista é um tanto reducionista, mas precisamos de certas classificações no intuito de facilitar a compreensão sobre o assunto.

3.2.1

Modernismo e pós-modernismo na ciência

Chia (1995) ressalta que os termos moderno e pós-moderno vêm recebendo uma série de interpretações nos estudos organizacionais: desde ‘condições culturais diferentes’, ‘periodizações históricas’, ‘perspectivas teóricas’ e ‘prioridades epistemológicas’. Utilizamos aqui, nessa pesquisa, os argumentos de Chia (1995) de que a grande distinção entre moderno e pós-moderno está no estilo de pensamento.

Para Chia (1995), não faz sentido definir os termos moderno e pós-moderno em termos de ‘organizações’, ‘ambiente’, ‘estrutura’, ‘cultura’ etc, porque o próprio uso desses mesmos termos já reflete um ponto de vista modernista. Isto porque, ontologicamente, o estilo de pensamento modernista privilegia o nosso modo de entender as coisas em termos de fenômenos discretos, atributos estáticos e eventos sequenciais. Já o pós-modernismo privilegia uma ontologia do ser que enfatiza uma realidade que está continuamente em fluxo e transformação e,

portanto, não pode ser vista de forma estática. Chia (1995) enfatiza que, apesar dos dois termos só poderem ser pensados de acordo com o discurso hegemônico modernista, não podemos rejeitar todas as suas diferenças e comprometimentos ontológicos, principalmente porque o estilo de pensamento pós-modernista envolve um repensar de toda a teoria organizacional. O autor menciona Derrida e justifica sua preferência por considerar os termos moderno e pós-moderno não como opostos, mas sim como suplementares, uma vez que a articulação de **um deles** requer a presença do **outro**.

Chia (1995) conclui que o pensamento pós-moderno envolve, portanto, uma revisão crítica dos nossos comprometimentos ontológicos. De uma ontologia do *ser* para uma ontologia do *tornar-se*. O que implica em se considerar a realidade como relações processuais, heterogêneas e emergentes e não estabelecer categorias como ‘indivíduos’ e ‘organizações’ como definidas ou dadas *à priori*. Conseqüentemente, o foco muda de ‘estruturas’, ‘culturas’ etc para a própria idéia da organização. O autor acrescenta ainda que de forma a entender fenômenos sociais como as organizações, é importante não supormos *a priori* que entidades como ‘indivíduos’, ‘organizações’ ou ‘sociedade’ sejam absolutamente ‘corretas’ ou imutáveis. Pelo contrário, o autor sugere que só o que nos resta são as ações, interações e os locais onde são desenvolvidos os relacionamentos.

Historicamente, o modernismo tem no capitalismo sua ideologia dominante (TOURAINÉ, 1994), que é, por sua vez, fundamentado na crença de que a satisfação dos interesses econômicos individuais levará ao bem-estar da sociedade como um todo.

As questões sobre o auto-interesse e racionalidade ou eficiência, foram atribuídas a Adam Smith, sendo que “na realidade há poucos indícios de que ele acreditava nessas proposições” (SEN, 2002: 37). Sen (2002: 39) argumenta que, na verdade, os escritos de Smith foram deturpados por “muitos economistas defensores da chamada posição ‘smithiana’ sobre o auto-interesse”, que, efetivamente priorizaram uma parte de sua obra sem relacioná-la com o todo. Autores como Sen acreditam que sua obra na totalidade tenha um objetivo maior com o bem-estar da sociedade como um todo e não pode ser simplesmente reduzida a uma expressão vista isoladamente, o ‘auto-interesse’.

Antes do ‘modernismo’ entretanto, as atividades relacionadas ao econômico ou ao “ganhar dinheiro”, nem sempre eram consideradas como benéficas muito menos dignas. Pelo contrário, na Idade Média eram atividades condenadas, sendo os comerciantes taxados de avarentos, apesar de o “Avarento” de Molière ter mais do agiota capitalista do que de avarento, pois avarento é aquele que retém o dinheiro e não tem interesse de multiplicá-lo. Harpagon, de “O Avarento” propõe um empréstimo ao próprio filho de condições absurdas, o que o aproxima mais do capitalismo do que da avareza. Nessa transição da sociedade medieval - quando o comércio era visto como atividade inferior - para a sociedade moderna, da “multiplicação” e da abundância, ser comerciante era aceitável somente às pessoas consideradas “inferiores”; como o judeu Shylock do “O Mercador de Veneza”, que pede como garantia de seu empréstimo uma libra de carne humana, e não dinheiro.

Já a sociedade moderna tem no controle das paixões o objetivo de atingir um maior grau de previsibilidade e constância (HIRSCHMAN, 1979). A solução dada pela modernidade para o problema da previsibilidade é encontrada nos interesses econômicos (racionais e previsíveis), que agora constituem em uma maneira racional de controlar paixões, que são “coisas imprevisíveis” (HIRSCHMAN, 1979). O comércio torna-se, portanto, a forma “perfeita” de trocar “interesses”. A atividade de ganhar dinheiro se torna superior, já que é controlável, previsível e constante. Sendo assim, a atenção destinada à racionalidade instrumental é maior do que a destinada à racionalidade substantiva na sociedade moderna, assunto do tópico seguinte.

3.2.2

Razão instrumental *versus* razão substantiva; OU, razão instrumental + razão substantiva?

Ramos (1981) menciona Weber que distingue racionalidade formal ou instrumental (Zweckrationalitat); racionalidade baseada em resultados, essencial em um mundo onde espera-se que predominem a previsibilidade e constância, da racionalidade substantiva (Wertrationalitat), que valoriza o entendimento da natureza e do ser humano e possibilita-o a agir criticamente.

Na opinião de Ramos (1981), a sociedade moderna tem supervalorizado a racionalidade instrumental e menosprezado a racionalidade substantiva, na esperança de resolver os problemas de imprevisibilidade do mundo. O problema é que essa desvalorização do ‘substantivo’ pressupõe uma desvalorização também do pensamento ético. Há, portanto, uma supervalorização da ciência que é colocada a serviço da produção. De acordo com a racionalidade instrumental, todas as “coisas” do mundo podem ser medidas em função de fins determinados. O homem, por sua vez, está submetido a esta lógica e a um processo de racionalização do trabalho. Como lembra Motta (1986), é verdade que a divisão do trabalho acabou por produzir uma economia mais eficiente e produtiva, mas por outro lado, contribuiu para um modo de pensar destrutivo e opressivo.

É inquestionável a importância da razão instrumental no desenvolvimento da Sociedade Ocidental Moderna. Porém, na opinião de Ramos (1981), o pensar instrumental exigiria um pensar substantivo prévio. Sem o pensar substantivo, a racionalidade instrumental torna-se insuficiente em um mundo onde as diferenças sociais e as questões ecológicas são crescentes (RAMOS, 1981). A razão instrumental sozinha podia ser importante no desenvolvimento do capitalismo e de uma economia industrial, quando o interesse principal era produzir em massa para um mercado de massa.

A predominância da razão instrumental nos primórdios da sociedade industrial tem sua explicação em uma tentativa de “salvação” da mesma sociedade; salvar a sociedade das trevas, do determinismo, do imprevisível. Na sociedade Moderna, as pessoas não estavam mais marcadas pelo destino, mas tinham, a partir de então, liberdade de escolher seu próprio caminho. A razão começa a ser vista como sinônimo de ordem e liberdade, sendo o interesse econômico a base desta razão (HIRSCHMAN, 1979); da mesma forma, para Weber a racionalidade é a base da sociedade moderna, sendo que seu centro está na liberdade, que permite aos indivíduos o direito de escolha. Para Weber, a sociedade é moderna quando todas as necessidades são satisfeitas pelas empresas, sendo as condições econômicas para o surgimento do capitalismo: o trabalho livre, a liberdade de contrato, o mercado livre e, principalmente, a separação entre economia familiar e empresa.

De acordo com Ramos (1981), entretanto, o termo razão hoje em dia ficou reduzido a sua abordagem instrumental, assim como a vida humana. Este fato tem

suas conseqüências; a expectativa nos resultados justifica o domínio da natureza e o uso do ser humano como recurso na busca por estes resultados. Ramos (1981) observa que, de fato, na época de Weber, a racionalidade instrumental podia chegar a substituir a racionalidade substantiva, mas hoje, os problemas mundiais demandam um novo ponto de vista. O autor questiona se não seria, portanto, a razão substantiva - racionalidade essa que está mais direcionada à interpretação dos fatos e ao entendimento da natureza e do ser humano - a base para uma nova visão de mundo.

A proposta de Ramos (1981) compreende de certa forma, desconstruir a organização corrente de forma que seja possível entender os seus pontos falhos, como o conceito de racionalidade predominante, a não distinção entre o significado formal e o substantivo da organização, a não compreensão do papel da interação simbólica, no conjunto dos relacionamentos interpessoais e a sua não distinção entre trabalho e ocupação.

Demais autores como Almeida e Leitão (2003); Serva (1997); Aktouf (1992); Motta (1986); Chanlat (1999); Ashley (2003); (VERGARA e BRANCO, 2001), por exemplo, também compartilham do interesse em rever o que seria o papel da organização e, conseqüentemente, em ressaltar a importância do desenvolvimento de empresas mais focadas na razão substantiva, ou, empresas mais humanizadas, por exemplo como definido por Vergara e Branco (2001):

“Aquela que, voltada para seus funcionários e/ou para o ambiente, agrega outros valores que não somente a maximização do retorno para os acionistas. Realiza ações que, no âmbito interno, promovem a melhoria na qualidade de vida e de trabalho, visam à construção de relações mais democráticas e justas, mitigam as desigualdades e diferenças de raça, sexo ou credo, além de contribuírem para o desenvolvimento das pessoas sob os aspectos físico, emocional, intelectual e espiritual” (VERGARA e BRANCO, 2001: 21-22).

Por outro lado, quando os mesmos autores acima citam exemplos de empresas humanizadas, eles se referem a empresas que atuam por uma determinada causa, o que não está exatamente de acordo com o significado de organização substantiva adotado no presente estudo, como será visto posteriormente. Por exemplo, eles citam o apoio da C&A às comunidades próximas às lojas instaladas no Brasil e a atuação da Coca-Cola no campo da educação com o Programa Coca-Cola de Valorização do Jovem. Os autores acrescentam ainda que, “ao focalizar o ambiente, essas ações buscam a eliminação

de desequilíbrios ecológicos, a superação de injustiças sociais, o apoio a atividades comunitárias, enfim, o que se convencionou chamar de exercício da cidadania corporativa” (VERGARA e BRANCO, 2001: 22).

Da mesma forma, é crescente o número de empresários que compartilham desse pensamento. Sejam eles motivados por um objetivo maior de vida que envolve fatores que vão além da simples sobrevivência ou satisfação de suas necessidades materiais (BRUNI, 2002; 2005; PINTO, 2004; BRANDALISE, 2003), ou, sejam eles motivados pela crença de que ser socialmente responsável e ético é considerado cada vez mais um diferencial competitivo, o que foi percebido por parte dos depoimentos dos empresários entrevistados na presente pesquisa.

No intuito de preparar um caminho para uma nova ciência das organizações, Guerreiro Ramos procura entender os principais pressupostos da ciência social vigente, que parte do princípio de que “a razão é o conceito básico de qualquer ciência da sociedade e das organizações” (RAMOS, 1981 : 23). Ramos conclui que se a vida humana é regida plenamente pelo sistema de mercado, a “teoria de organização atual é, portanto, teoricamente incapaz de oferecer diretrizes para a criação de espaços sociais em que os indivíduos possam participar de relações interpessoais verdadeiramente autogratificantes” (RAMOS, 1981 : 23).

Neste caminho é importante compreender algumas diferenças de acordo com as perspectivas das duas formas de racionalidade. Em primeiro lugar, na racionalidade substantiva o homem é considerado como um ator político, ou seja, independentemente do processo de socialização, os critérios para a ordenação das associações humanas são racionais e dependentes do senso comum individual.

Em segundo lugar, não há dúvidas de que o ser humano vive em um sistema de mercado, mas as leis de mercado se tornaram tão incorporadas em nossas vidas que as consideramos como inerentes à própria natureza do ser humano, o “ser econômico”. A razão substantiva, por sua vez, não reduz as decisões de nossas vidas a um conjunto de valores econômicos capazes de serem mensurados e adaptados a uma curva de preferências. Em terceiro lugar, a racionalidade substantiva não considera que as disciplinas, como a economia, estejam isentas de conceitos de valor. Quarto, não há uma crença no conceito de progresso cumulativo como proposto por Popper, baseado em uma ideologia serialista. Finalmente, a razão substantiva distingue a ciência natural do estudo das associações humanas.

O tópico seguinte serve como introdução ao assunto central de tese; que são os problemas e motivações pelos quais passaram as empresas relatadas nessas experiências de mudanças de sucesso.

3.3

Mas “O mineiro só é solidário no câncer”? OU, ‘Quais são as motivações de organizações éticas, mais humanizadas ou substantivas?’

AMBRÓSIO, só de calça preta e chambre – No mundo a fortuna é para quem sabe adquiri-la. Pintam-na cega... Que simplicidade! Cego é aquele que não tem inteligência para vê-la e a alcançar. Todo homem pode ser rico, se atinar com o verdadeiro caminho da fortuna. Vontade forte, perseverança e pertinácia são poderosos auxiliares. Qual o homem que, resolvido a empregar todos os meios, não consegue enriquecer-se? Em mim se vê o exemplo. Há oito anos, era eu pobre e miserável, e hoje sou rico, e mais ainda serei. O como não importa: no bom resultado está o mérito... Mas um dia pode tudo mudar. Oh, que temo eu? Se em algum tempo tiver de responder pelos meus atos, o ouro justificar-me-á e serei limpo de culpa. As leis criminais fizeram-se para os pobres...

“O Noviço” de Martins Pena.

A falta de preocupação com a ética, a exploração dos recursos naturais e do próprio ser humano, a sonegação, a ambição, o egoísmo, o pensamento de que “os fins justificam os meios” não são condições que foram determinadas como indispensáveis pela economia de Adam Smith; e muito menos são condições necessárias e suficientes para que uma organização seja produtiva nos dias de hoje. Pois se isso fosse verdade, como explicar casos de empresas como as pesquisadas por Serva (1997; 1993), Aktouf (1996), Almeida e Leitão (2003), Brandalise (2003), Pinto (2004), que não estão simplesmente focadas em uma busca desenfreada pelo lucro, mas buscam um questionamento da racionalidade predominante na organização. Nestes exemplos, o foco está na busca de todo um processo produtivo que procura estar integrado ao meio no qual a organização está inserida; o lucro é visto como consequência do processo e não como o foco central.

Mas o que dificulta a mudança para essa nova concepção de organização? Sen (2002) apresenta uma discussão sobre possíveis explicações – digamos que sejam assim explicações até instrumentais demais – sobre questões como: falta de uma preocupação com a ética, a exploração dos recursos naturais e do próprio ser

humano, a sonegação, a ambição, o egoísmo, o pensamento de que “os fins justificam os meios”. O autor lembra da hipótese sobre a *escolha orientada para o próprio objetivo* (SEN, 2002: 96). Em outras palavras, se partirmos da premissa de que as escolhas de um indivíduo são norteadas pela busca de seu próprio objetivo somente, o resultado global final de todas as partes pode consistir em “uma menor satisfação dos objetivos de cada uma delas do que se elas seguissem uma regra de comportamento diferente” (SEN, 2002: 96). Isso acontece porque “escolhas norteadas pelo seu próprio objetivo” não são restritas nem adaptadas pelo reconhecimento da interdependência mútua de indivíduos e organizações. Portanto, a “regra de comportamento diferente” a qual o autor se refere significa um comportamento mais cooperativo, onde essa interdependência é reconhecida.

Apesar de Sen (2002) não estar de acordo com uma explicação de tal modo reducionista, essa questão pode ser visualizada utilizando-se a estrutura de jogos clássicos, como o exemplo do Dilema do Prisioneiro (MINTZBERG et.al, 2000). No Dilema dos Prisioneiros, a estratégia individual “estritamente dominante” é a estratégia que traz maior resultado ao jogador, independentemente do que os outros vierem a fazer; é esta a *escolha orientada para o próprio objetivo* (SEN, 2002: 98). Por outro lado, se todos os jogadores tivessem escolhido uma estratégia mais cooperativa, porém de resultado individual aparentemente mais baixo, os resultados de todos os jogadores seriam mais elevados. Se as escolhas de um indivíduo são norteadas pela busca de seu próprio objetivo individual, independente de qualquer outra coisa, a estratégia *não cooperativa* será a escolhida, e, portanto, todos “terminarão em uma situação inferior à que obteriam com a estratégia *cooperativa*” (SEN, 2002: 98).

Essa estratégia individual dominante, caracterizada como um comportamento oportunista, pode ser visualizada da seguinte forma de acordo com Alves (2001: 81):

“Todo comportamento oportunista, ainda que eficiente em curto prazo, pressupõe a ausência de regras ou de formas eficazes de aplicá-las em detrimento dos princípios de governança. Todo comportamento socialmente responsável, por outro lado, tem por fundamento a confiança de que as regras serão fielmente cumpridas pela maioria de conformidade com os princípios de governança”.

Alves (2001) também usa o ‘dilema do prisioneiro’ para ilustrar como o comportamento oportunista não é sustentável, uma vez que leva a um resultado geral mais baixo.

De acordo com a teoria dos jogos, situações de cooperação, que poderiam ocorrer em jogos repetidos (de certa forma os jogadores teriam um tipo de aprendizado) por outro lado, são compreendidas como tipos de “defeitos”, já que fogem da escolha orientada para o próprio objetivo.

Para Alves (2001), o que leva ao clima de confiança, o que é essencial na manutenção de comportamentos socialmente responsáveis e não oportunistas, é a adesão ou apoio a códigos de conduta socialmente responsáveis. O autor lembra, porém, “que o comportamento oportunista não implica necessariamente descumprimento da lei, mas antes o aproveitamento de suas lacunas” (ALVES, 2001: 82).

De acordo com as escolas tradicionais de gestão estratégica, estratégias cooperativas ou colaborativas são inimagináveis, ou, na melhor das hipóteses, falhas do sistema, tema esse também abordado por Leitão e Machado (2004).

Na opinião de Sen (2002:101), existe até a possibilidade de ocorrência desses ditos ‘defeitos’ na realidade, mas pode haver outra explicação também. O que ele sugere é que situações de cooperação são encontradas mesmo em jogos não repetidos. Ou seja, os objetivos reais de um indivíduo podem levar em consideração outros fatores, como os objetivos de outras pessoas ou da sociedade como um todo, “porque reconhecem a natureza mútua das realizações de diferentes pessoas nessas situações” (SEN, 2002:101).

Mas o que o mineiro tem a ver com tudo isso? Na peça de Nelson Rodrigues: “Otto Lara Rezende ou Bonitinha Mas Ordinária”, a personagem Edgar cita uma frase que Nelson diz ser do escritor mineiro, Otto Lara Rezende: “O mineiro só é solidário no câncer”. Depois acrescenta que “Não é bem o mineiro. Ou não é só o mineiro. É o homem, o ser humano...”. Traduzindo, quando as coisas andam relativamente em ordem, impera a “escolha orientada para o próprio objetivo”; já quando há tragédias, o ser humano torna-se extremamente solícito. Isso explica a nossa percepção sobre o ‘antes’ e o ‘depois’ da tsunami: antes da tsunami, um falso alerta de maremoto poderia prejudicar o turismo da região – o equivalente a prejuízo para as partes interessadas, de acordo com a *escolha orientada para o próprio objetivo* (SEN, 2002: 98). Já após a

tragédia – segundo Nelson Rodrigues ou Otto Lara Rezende, aparecem pessoas solidárias de todos os cantos do planeta dispostas a ajudar.

A crítica de Sen (2002), de que os objetivos das pessoas podem também incluir não só a satisfação individual, mas da sociedade e do ambiente, pode ser observada, de certa forma, nas organizações citadas por Serva, Aktouf, Singer e Souza, Brandalise ou Almeida e Leitão. Por algum motivo, os integrantes dessas organizações percebem “a natureza mútua das realizações de diferentes pessoas” (SEN, 2002:101), *ou organizações ou stakeholders* e levam em consideração os objetivos de todos no momento de tomar suas decisões. Essas organizações não necessitam de ‘tsunamis’ ou cânceres para apresentar comportamentos cooperativos, também não são “defeituosas” como seriam classificados casos similares dentro das estruturas de jogos clássicos. Simplesmente levam em consideração as interações entre várias entidades e meio ambiente no momento da sua tomada de decisão. Ou seja, seus objetivos são mais amplos e levam em consideração um horizonte de tempo mais distante. Os tópicos a seguir discutem mais especificamente estes tipos de empresa.

3.3.1

As organizações substantivas

Enriquez (1997) acredita que os integrantes de uma organização possam ser guiados por objetivos mais amplos do que o “próprio objetivo” individual - considerando o que Sen denomina como ‘escolha orientada para o próprio objetivo’; ou seja, como se um objetivo individual não pudesse considerar outros fatores mais amplos. Para Enriquez (1997), o termo ética vem aparecendo na linguagem e na prática das organizações, principalmente em decorrência de um mal-estar que afeta hoje a Sociedade Ocidental (que não é “O mal-estar na Civilização” de Freud, mas pode ter suas origens no mesmo); mal-estar esse reforçado pela ascensão do individualismo e pelo triunfo da razão; no caso a razão instrumental, predominante nas empresas, que, por sua vez impõem sua visão tecnicista do futuro humano. Para Enriquez (1997), é importante que haja um questionamento sobre como assimilar a ética no ambiente organizacional.

Enriquez (1997) acredita que está por vir uma nova ética, a ética da *finitude*, que pode integrar as três primeiras formas de éticas: *ética da convicção*, que se

importa somente com os fins, independente dos meios para alcançá-los; *ética da responsabilidade* que supõe que o homem é um ‘ser político’ que pensa nos resultados que podem advir de suas ações; *ética da discussão*, desenvolvida por Habermas, entende que o essencial é definir as condições que permitam que todos os seres humanos utilizem suas racionalidades consensual e comunicativa.

Outra grande contribuição nesse sentido está nos estudos de Guerreiro Ramos (1981), sob forte influência de Karl Polanyi que analisa a economia como um processo social. Desta forma, a racionalidade instrumental não pode servir como objeto de análise de todas as economias. Polanyi cria, então, a concepção substantiva da economia, provavelmente de onde Guerreiro Ramos aproveita o termo “substantiva” (Serva, 1997).

Todo essa preocupação com respeito à busca por uma nova forma de enxergar a organização pode ser embasado empiricamente por estudos sobre organizações assim ditas substantivas ou potencialmente substantivas (SERVA, 1993; SERVA, 1997; ALMEIDA e LEITÃO, 2003, PINTO, 2004; SINGER e SOUZA, 2000), incluindo-se aí também os estudos sobre as empresas do projeto de economia de comunhão, assim como as empresas estudadas por Aktouf (1996), pertencentes a uma “administração renovada”. Em todos esses casos há um denominador comum: resgatar os princípios éticos que se dissiparam com a predominância da racionalidade instrumental, ou, com o esquecimento da racionalidade substantiva.

Aktouf (1996) apresenta alguns casos ilustrativos desse novo modelo de administração, ou, da “administração renovada”, empresas como a Companhia Cascades (companhia canadense de produção de pasta de celulose e papéis), a Semco (Brasil), Johnsonville-Sausage (EUA), Kimberley-Clark (EUA) entre outras, em países como Alemanha, Japão e Suécia, onde a administração democrática e participativa já existe há mais tempo.

Autores como Aktouf (1992) já mencionavam o interesse crescente em desenvolver uma empresa mais “humana” por parte dos teóricos e práticos em administração. Esses autores acreditam que esse movimento em direção a uma firma mais humana não é nem um ideal romântico ou um gesto filantrópico, nem uma utopia, mas sim uma necessidade de um novo tipo de empregado, de novas relações de trabalho, de um novo tipo de empresa e, conseqüentemente, de uma nova gestão. Inerente a essa mudança, Aktouf (1992) defende ainda o princípio de

Marx de abolição de salários e faz referência a formas de remuneração como a participação nos lucros. Além disso, defende que a organização deva tornar-se um lugar onde o empregado possa sentir e agir como um sujeito pensante, falante e questionador. Em outras palavras, essas são as condições para o advento do trabalho vital (subjetivo e criativo, capaz de assimilar constante adaptação e inovação), o que Marx já reconhecia como característica principal do humanismo e que ele viu ser substituído por trabalho morto – máquinas, condições de trabalho objetivas, lucros máximos e repetição.

Podemos mencionar outros exemplos de pesquisadores interessados na ‘humanização’ das empresas, como os estudo de Serva (1993), que em um primeiro momento, teve como objetivo averiguar, com bases metodológicas qualitativas, os aspectos qualitativos de doze organizações substantivas (organizações onde há um predomínio da racionalidade substantiva) atuantes em Salvador, Bahia. Isso não quer dizer que sejam organizações despreocupadas com a efetividade. “A eficiência e a eficácia são atingidas, só que por outros caminhos” (SERVA, 1993: 6). O trabalho foi desenvolvido pelo Grupo de Pesquisa em Organizações Substantivas – GPOS. Este estudo buscou averiguar características das organizações substantivas com respeito aos (1) princípios norteadores, (2) relacionamento entre os membros da organização, (3) reflexão sobre a organização, (4) hierarquia, (5) critérios para a escolha/aceitação dos membros da organização, (6) veiculação de informações e processo decisório, (7) remuneração, (8) horário, (9) auto-avaliação, (10) aferição do rendimento individual, (11) expressão social da organização, (12) satisfação do usuário e (13) inserção da organização na sociedade. Serva (1993) conclui que nesse tipo de organização há uma preocupação predominante com a condição humana, um respeito à individualidade, além de solidariedade entre os integrantes.

Em um segundo momento, Serva (1997) se preocupou mais especificamente em analisar como as racionalidades se apresentavam em três organizações de Salvador, detectando a racionalidade predominante. Para tal, foi elaborado um quadro de análise composto de indicadores de ambas as racionalidades. Seu interesse nesse momento estava em examinar o grau de intensidade da racionalidade substantiva em organizações produtivas. Para isso Serva (1997) estabelece uma escala de intensidade para a racionalidade substantiva, que, juntamente com o quadro de análise, pode ser utilizada para o exame da

racionalidade de qualquer organização produtiva.

3.3.2

A responsabilidade social corporativa

“Nos Estados Unidos e na Europa, a ética e a responsabilidade social corporativa eram aceitas como doutrina até o século XIX, quando o direito de conduzir negócios de forma corporativa era prerrogativa do Estado ou da Monarquia e não um interesse econômico privado” (HOOD, 1998 *apud* ASHLEY, 2003: 18).

Keynes já enfatizava, há mais de meio século atrás, sobre a importância e crescimento do papel da empresa na sociedade. Papel esse que ultrapassaria os limites de mera produtora e distribuidora de bens e serviços e maximizadora do lucro para os acionistas (ALVES, 2001). Confirmando essa importância, as ações filantrópicas das organizações ganham força principalmente em decorrência dos efeitos negativos da Grande Depressão e da Segunda Guerra Mundial, até que no final da década de 60 o conceito de responsabilidade social corporativa começa a crescer em importância tanto no meio acadêmico quanto empresarial (ALVES, 2001; ASHLEY, 2003: 19).

Juntamente com a evolução do conceito da década de 70 em diante, era de se esperar que surgissem as críticas ao mesmo. Os argumentos contrários se baseiam “nos conceitos de direitos da propriedade (de Friedman) e na função institucional (de Leavitt)” (JONES, 1996 *apud* ASHLEY, 2003: 21). Alves (2001) acrescenta ainda a posição de Milton Friedman e outros economistas liberais de que empresa responsável é aquela que utiliza seus recursos na maximização do lucro dos acionistas. A visão do liberalismo econômico concorda que o mercado é auto-regulado e nenhuma outra força pode interferir no seu funcionamento. Porém, os grandes monopólios e as grandes corporações monopolistas, características do mundo moderno, são forças totalmente opostas ao perfeito funcionamento do mercado auto-regulado (ou da concorrência perfeita).

Enquanto que “Os argumentos a favor partem, principalmente, da área acadêmica conhecida como ‘Negócios e Sociedade’, destacando-se, mais recentemente, os trabalhos de Carroll, Donaldson e Dunfee, Frederick e Wood” (ASHLEY, 2003: 21).

Mas é no próprio crescimento e diversificação das grandes empresas que se encontram inspirações ou (explicações) para a revisão do papel da empresa no sentido de um conceito mais amplo de geradora de riqueza, “como principal fonte de riqueza para a sociedade, porém não apenas no sentido material” (ALVES, 2001: 80). Isso implica numa preocupação não só com os deveres da empresa, mas também com o que ela não deve fazer como poluir, sonegar, empregar trabalho infantil etc. A geração de riqueza para a sociedade envolve agora os demais *stakeholders* e não somente acionistas e credores. E é a partir daí que surge a nova concepção da empresa cidadã. Segundo Alves (2001: 81), “um conjunto de princípios e sistemas de gestão destinados à criação ou preservação de valor para a sociedade”.

Apesar de toda a preocupação e esforço ao redor do tema organizações substantivas, não deixa de ser ainda atual a afirmação de Guerreiro Ramos (1981: p.1) de que “A teoria da organização, tal como tem prevalecido, é ingênua”, justamente por ter como base a racionalidade instrumental. Porém, se por um lado esta ingenuidade “tem sido o fator fundamental de seu sucesso prático”, por outro, cumpre reconhecer agora que esse sucesso tem sido unidimensional e... exerce um impacto desfigurador sobre a vida humana associada”.

É fato inquestionável que a preocupação a respeito do papel da empresa na sociedade vem aumentando consideravelmente, seja ela de natureza apenas social, como de natureza estratégica. Há um interesse crescente em desenvolver uma empresa mais “humana” por parte dos teóricos e práticos em administração. Isso fica evidente na tese de Pinto (2004), que expõe a questão de como empresas capitalistas buscam sair de um impasse entre de um lado, o capitalismo “selvagem” onde imperam a exploração ilimitada dos recursos e a concentração de riqueza e poder, e, de outro, a busca de uma participação e colaboração maiores, além de um melhor relacionamento com o ambiente e com a sociedade.

Pode-se dizer que a responsabilidade social corporativa representa “mais do que mera resposta dos negócios às novas pressões sociais e econômicas criadas pela globalização” (ASHLEY, 2003: 52). Ela representa um novo *ethos* que determina a maneira como são feitos os negócios em todo o mundo. Trata-se de um conceito polêmico (responsabilidade social corporativa - RSC1) que vem se transformando ao longo dos anos, mas que desde a década de 1970 vem adquirindo uma forte conotação normativa (responsividade social corporativa –

RSC2). Já “a retitude social corporativa - RSC3 - inclui a necessidade de uma ética normativa para que a responsabilidade social corporativa vigore na prática” (ASHLEY, 2003: 23). O RSC4, por sua vez, responde a um novo paradigma, “descartando os modelos de responsabilidade social corporativa que se dizem normalmente neutros e que enfatizam apenas medições de desempenho social da empresa” (ASHLEY, 2003: 23). O conceito de RSC4 é o único dos conceitos de RSC que corresponde à idéia de transformação.

3.3.3

A economia solidária

Mais recentemente, cientes do impasse desenvolvimento/sustentabilidade pelo qual nossa sociedade atravessa, começam a surgir a partir da segunda metade do século XX, em vários pontos do planeta, manifestações a favor de um novo paradigma na busca de soluções.

“A finalidade maior da economia solidária será a possibilidade do desenvolvimento sempre mais integral da pessoa e da comunidade, e o progresso de uma nação deverá ser medido pela realização das condições que favoreceram a cada pessoa, a cada comunidade e a sociedade como um todo, um desenvolvimento integral, suficiente e sustentável” (CAMPELLO, 2003). A organização da produção é concebida sobre uma nova lógica: a solidariedade.

Laville (2003) lembra que a economia solidária não pode ser entendida sem a compreensão da polêmica surgida no final do século XIX a respeito da viabilidade dos métodos científicos e da redefinição da ciência econômica ortodoxa como o “estudo da escolha racional em uma situação de raridade, levando em consideração a lei da oferta e da demanda” (LAVILLE, 2003: 15). A partir de então, a ciência econômica torna-se um estudo de mercado. Laville (2003) lembra que esse fato desencadeia não somente um problema conceitual, mas, principalmente, um problema prático, uma vez que “uma parte da economia real deixa de ser identificada pela ciência econômica” (LAVILLE, 2003: 15) e a economia real na verdade, abrange muito mais do que as forças de mercado. O autor menciona os dois outros princípios fundamentais da economia (além do *princípio de mercado*): o *princípio da redistribuição* e o da *reciprocidade* e afirma que a visão da economia não deveria estar limitada a somente o *princípio*

de mercado.

A limitação ao *princípio do mercado* trouxe os problemas sociais e ecológicos que enfrentamos atualmente. “Em virtude dessa questão social, alguns teóricos, operários e agricultores se reuniram para tentar mostrar que, ao lado da economia de mercado, podia existir também uma força capaz de organizar a produção; essa força era a *solidariedade*” (LAVILLE, 2003: 16).

Mance (2003) lembra que não há um consenso em torno do tema *economia solidária*.

“Está vinculado a participação coletiva, autogestão, democracia, igualitarismo, cooperação, auto-sustentação, promoção e desenvolvimento humano. De certo modo, esses aspectos compõem uma certa unidade, um campo comum de significação, mas nem sempre todas essas características estão presentes, nas diversas práticas de economia solidária” (MANCE, 2003: 73).

Entre estas práticas estão: autogestão; comércio solidário; micro-crédito; clubes de troca; economia de comunhão; consumo solidário ou consumo crítico; organizações de etiquetagem – organizações de marcas e software livre.

3.3.4

A economia de comunhão

Como já anteriormente assinalado no capítulo 1, a economia de comunhão é considerada por Singer e Souza (2000) um tipo de economia solidária.

Outros casos de empresas preocupadas com o questionamento da racionalidade dominante podem ser encontrados na pesquisa de Almeida e Leitão (2003). Esses autores apresentam um estudo sobre três empresas que fazem parte do projeto de Economia de Comunhão. O objetivo é investigar se elas constituem potenciais organizações substantivas. O projeto de economia de comunhão “teve origem no Movimento das Focolares e no pensamento de sua fundadora, a italiana Chiara Lubich, a partir de sua sofrida vivência durante a Segunda Grande Guerra, em Trento, na Itália. O movimento ali surgiu em 1943... Membros do movimento começaram a chegar ao Brasil em 1958 e fundaram quatro pequenas cidades chamadas ‘cidadelas’ ou ‘mariápolis’, onde empresas vinculadas ao projeto vieram a instalar suas sedes” (Almeida e Leitão, 2003). As empresas do projeto não seguem regras pré-estabelecidas. O que há é um conjunto de princípios sobre

participação, solidariedade e liberdade. Com respeito à participação, por exemplo, são quatro os objetivos básicos: reinvestimento, formação de pessoal para a cultura da partilha e ajuda aos pobres, e remuneração dos acionistas. Algumas empresas do projeto conseguem mesmo atingir esses três objetivos e ainda distribuir lucros aos funcionários. A pesquisa de Almeida e Leitão (2003) assemelha-se à de Serva (1997). Aqui também o objetivo está em analisar o grau de substantividade das empresas de forma a constatar o “potencial de aplicação da racionalidade substantiva em organizações de fins econômicos” (ALMEIDA E LEITÃO, 2003).

Se os diversos trabalhos citados anteriormente já mostraram ser possível encontrar organizações onde a racionalidade predominante é a racionalidade substantiva (SERVA, 1997; ALMEIDA e LEITÃO, 2003, AKTOUF, 1996), além da própria proposta conceitual de Guerreiro Ramos (1981), é interessante buscar compreender o **processo de mudança** pelo qual atravessam essas organizações, principalmente no que diz respeito às dificuldades e aos facilitadores.

3.4

Dificuldades e facilitadores na busca de uma ‘nova ciência das organizações’

As pessoas detestam mudanças, e com razão. As mudanças nos fazem parecer mais burros, relativamente falando. Elas acrescentam novas informações ao universo; informações que desconhecemos. O nosso conhecimento – como um percentual de tudo que se pode saber – vai diminuindo cada vez que alguma coisa muda.. Por outro lado, as mudanças são boas para as pessoas que as estão provocando. Elas compreendem as novas informações que estão sendo acrescentadas ao universo. Ficam mais inteligentes em comparação com o resto de nós. Só isso já basta para sabotar seus esforços. Recomendo o sarcasmo como uma leve sugestão de ameaça.

“O Princípio Dilbert” de Scott Adams

Como já foi mencionado anteriormente, fala-se muito em mudança. Conseqüentemente, fala-se muito em mudança também no mundo dos negócios, muitas vezes responsável por ocupar mais de dois terços de nossas vidas. Mas tem um ‘porém’, mudança é que nem ‘atitude’; daquelas palavras que todos repetem e você também tem que repetir, mas na verdade ninguém sabe realmente o que é. Se você fez algo errado ou decidiu por um caminho que não deu certo, ‘você deveria ter tido outra atitude’, se você simplesmente deixou de fazer, ‘você deveria ter

tido mais atitude’, ou, ‘você é uma pessoa sem atitude’; a todo o momento você está sendo avaliado por ser uma pessoa de ‘atitude’ ou sem atitude. O mesmo acontece com a ‘mudança’; as pessoas sempre falam que algo tem que mudar. O que exatamente ninguém sabe muito bem. Só sabemos que se você resistir à mudança, você fica obsoleto e mal visto, como se fosse preguiçoso, ‘vagabundo’ ou algo do gênero.

Dentro dessa linha de pensamento, Grey (2004) submete a noção de mudança a um exame crítico e argumenta:

“A mudança tornou-se uma parte tão importante das premissas que assumimos sobre as organizações, que a transformamos em um ‘fetiche’. Praticamente todos os estudiosos de organizações, executivos e estudantes de Administração parecem persuadidos pela idéia de que vivemos tempos de mudanças sem precedentes, de que a sobrevivência organizacional depende da mudança e de que o trabalho dos executivos gira em torno da mudança” (GREY, 2004: 11).

Grey (2004: 11) tem como objetivo “questionar os pressupostos e práticas existentes no campo da mudança organizacional”. Inicialmente, o autor discute essa idéia que temos atualmente, de vivermos em uma época de mudanças como nunca jamais foi presenciado. O autor assinala que, na verdade, “Em retrospectiva, o passado parece mais estável que o presente porque nos é familiar e porque experimentamos o passado de uma forma racionalizada e limpa” (GREY, 2004: 13).

Ford, Ford e McNamara (2002) são da opinião de que este problema tem fundamentos no fato de que, quando considerada como um todo, uma grande parte da literatura sobre mudança adota uma perspectiva modernista que assume que todos compartilham dos mesmos objetivos e do mesmo ponto de vista. De acordo com a visão moderna, só existe uma visão e todo objeto será estudado de acordo com essa perspectiva (FORD, FORD e McNAMARA, 2002). Dada essa suposição de que os participantes de uma iniciativa de mudança atuarão, portanto, dentro de um mesmo contexto, diferenças nas respostas dos participantes – por exemplo, a ‘resistência à mudança’ – podem refletir falta de compreensão sobre a própria mudança, ou características individuais e atributos que possam estar causando algum “impedimento” ou “empecilho” à mudança. De acordo com a perspectiva modernista, portanto, lidar com mudança depende da habilidade de representar e descrever a fonte de resistência no “indivíduo” e escolher e

implementar estratégias adequadas para lidar com a fonte. Em outras palavras, o problema está “no indivíduo” que resiste e não aceita a mudança.

Por outro lado, de acordo com uma perspectiva pós-modernista, construtivista, na qual não há uma só realidade, homogênea, resistência não é vista como uma “coisa” ou uma característica de uma realidade objetiva encontrada no indivíduo, mas como uma função da realidade que é construída pelas pessoas por meio da comunicação (FORD e FORD, 1995). Sendo assim, não é possível aos participantes conhecer qualquer “realidade” independente deles mesmos. Resistência, portanto, deve ser buscada na realidade construída e não no indivíduo (Ford et al., 2002).

Considerando a análise de Chia (1995) que distingue Modernismo e Pós-modernismo em termos de estilos de pensamento, o discurso da administração tradicional apresenta uma perspectiva modernista quando lida com resultados e entidades, quando faz de organizações e indivíduos entidades reificadas, sem levar em consideração processos de “individualização” ou processos de “organização”.

Conseqüentemente, tanto a prática quanto a pesquisa em teoria organizacional têm dado maior ênfase à prescrição de mudanças ou métodos de mudanças adaptativas (ou de primeira ordem); muitas vezes fracassados. Porém, não têm abordado o porquê deste fracasso na falta de capacidade ou falta de interesse em promover, de fato, a transformação. Comumente, os trabalhos sobre estratégia empresarial não discriminam entre adaptar e transformar.

Entretanto, uma transformação como proposta por Sztompka, ou mudança de segunda ordem como conceitua Bateson, requer uma mudança cultural no sentido de uma mudança paradigmática e ideológica. No sentido de Kuhn (2001) a ciência alterna entre períodos de descontinuidade, que seriam períodos de ciência “revolucionária” e períodos de ciência “normal”, sendo esses últimos, de estabilidade e coesão. Em períodos de ciência “normal” há uma acumulação de pesquisa sobre modelos teóricos amplamente aceitos. Na fase “revolucionária” há um questionamento dos pressupostos comuns e dos modelos de interpretação (REED, 1999). Considerando a visão de Kuhn de ciência como desenvolvida “por meio de tensões políticas” (BURREL, 1999: 445), a mudança paradigmática surge de questionamentos e tensões e não de pesquisa incremental. A grande questão é que não só são questionados valores, crenças e premissas, mas, principalmente, a própria concepção e finalidade da organização. Autores como Leitão e Lameira

(2005) acreditam que estaríamos atualmente passando por um desses períodos de ciência ‘revolucionária’, onde estão sendo questionados os valores característicos da sociedade ocidental moderna. Na verdade, esse questionamento já faz parte do cotidiano de outras ciências como a física, geografia, economia e ciência política, por exemplo.

As mudanças adaptativas, por outro lado, estão voltadas principalmente a mudanças de “coisas” que, “teoricamente”, deveriam modificar as ‘pessoas’. Isto vem do fato de a pesquisa em Administração de Empresas ter se baseado, na maioria das vezes, em uma abordagem positivista e no paradigma funcionalista. O problema é que esta abordagem considera uma concepção mecanicista da organização que considera o ser humano como engrenagem essencial para o perfeito funcionamento da mesma. A grande questão é que, “engrenagens” pensantes e emotivas não necessariamente estarão sempre motivadas a contribuir para a manutenção perfeita deste mecanismo. Hoje, as organizações se deparam com um momento de crise: as antigas soluções intrínsecas ao paradigma mecanicista não estão funcionando, enquanto que os cientistas sociais começam a ver suas próprias disciplinas da forma ‘paradigmática’ de Kuhn; ou seja, começam a enxergar uma coexistência entre paradigmas diversos.

Além disso, o interesse sobre o tema da mudança tem sido historicamente focado em mudanças incrementais, ou seja, o que Greenwood e Hinings (1993) chamam de mudanças dentro de um mesmo “arquétipo”. Os autores definem arquétipo de acordo com uma perspectiva “holística” de análise geral de padrões, sendo que tais padrões são interpretados de acordo com idéias, crenças e valores.

Mesmo quando autores como Leifer, O’connor e Rice (2002) mencionam as palavras ‘radical’ ou ‘revolucionária’, eles se referem a inovações radicais ou revolucionárias. Os autores em questão estão preocupados com que as “empresas que gerenciam adequadamente linhas consistentes de negócios percebam com antecedência e respondam de forma efetiva às tecnologias de ruptura provenientes de fontes externas” (LEIFER; O’CONNOR e RICE, 2002: 18).

Os autores complementam que, “Inovação radical é um produto, processo ou serviço que apresenta características de desempenho sem precedentes ou características já conhecidas que promovam melhoras significativas de desempenho ou custo e transformem os mercados existentes ou criem novos mercados”.

Sendo assim, as ‘inovações radicais’ as quais os autores se referem continuam representando mudança de ‘coisas’, o que para o estudo presente não se refere a uma mudança radical, revolucionária ou transformadora.

O foco de uma análise organizacional pós-moderna estaria mais direcionado à forma como se desenrolam as ações, interações e padrões de relacionamento, e não simplesmente às características da organização (CHIA, 1995). O autor acrescenta que para os teóricos organizacionais pós-modernos, a própria organização é uma questão, e não uma entidade dada *à priori*.

Ford et al. (2002) propõem que se busque pelas resistências nas formas de conversação ou formas de interação, que constituem a realidade construída na qual vivem os participantes da mudança. Os autores definem conversação como a fala e a escuta que acontece entre as pessoas, além das muitas formas de expressão na fala, canto, dança etc. As conversações não representam somente o processo pelo qual construímos a realidade, mas também o produto deste processo de construção. Neste contexto, resistência é uma realidade construída *na e pela* conversação. Isto coloca a resistência em padrões de conversação, e não no indivíduo. O que os autores denominam como *background conversation* seria como um *plano de fundo* onde ocorre a conversação; constitui-se tanto como um contexto quanto por uma realidade. Podem constituir a própria cultura organizacional.

Ford et al. (2002) sugerem a existência de três planos de fundo genéricos para a resistência: *complacência*, *resignação* e *cinismo*. *Complacente* é o plano de fundo construído com base no sucesso histórico: a organização que vem sendo bem sucedida constrói um discurso de que “não se mexe em time que está ganhando”. *Resignado* é o plano de fundo construído a partir de um histórico de fracasso. O discurso é: “isto provavelmente também não vai funcionar”. Sugere que se fosse outro indivíduo ou organização, mesmo sob as mesmas circunstâncias, poderia ser bem sucedido. *Cínico* é o plano de fundo também construído sobre um histórico de fracasso, mas as conversações sobre a causa do fracasso é que diferem do resignado; nas conversações do plano de fundo resignado, a causa do fracasso é atribuída a alguém ou a um grupo dentro da organização, enquanto que no plano de fundo cínico a causa do fracasso é atribuída a uma realidade externa “real” e a outros grupos e pessoas.

Da perspectiva da construção da realidade, faz diferença o que as pessoas falam e para quem falam. Muito do que as pessoas conhecem do mundo vêm mais de conversações do que de experiência direta. Os três planos de fundo apresentados sugerem resistência como uma resposta a um conjunto de conversações sobre a natureza, significados, e causas de sucessos ou fracassos passados, mais do que uma resposta às atuais condições e circunstâncias das iniciativas de mudanças. As abordagens tradicionais tratam a resistência como uma resposta às situações de mudança corrente. Esta visão implica que, se os gerentes podem lidar com a situação de mudança corrente, então a resistência será minimizada. Sendo assim, os gerentes usam estratégias de redução da resistência para avaliar questões que parecem surgir em resposta às mudanças correntes. A proposta dos planos de fundo construídos é de que, enquanto eles não forem modificados, a resistência permanecerá. De fato, tentativas tradicionais em reduzir resistências serão enxergadas através dos filtros dos diferentes planos de fundo (Ford et al., 2002).

Mudar planos de fundo, entretanto, significa mudar pessoas; significa conscientizar pessoas de que elas não estão limitadas à realidade na qual operam; significa conscientizá-las de que podem criar uma nova realidade.

Um dos grandes problemas em se querer participar de uma mudança transformadora ou de segunda ordem está na própria compreensão da sociedade ocidental globalizada sobre o que seja uma mudança. De acordo com uma visão positivista, o mundo passa por mudanças tecnológicas – ou seja – a velocidade do avanço tecnológico é cada vez maior e as organizações devem ‘adaptar-se’ a mesma. Mudança, de acordo com a administração funcionalista, significa, portanto, se adaptar a esta aceleração do avanço tecnológico, seja com reengenharia, *downsizing*, inovação de produto, o que quer que seja. Resistência à mudança, por sua vez, como não deveria deixar de ser, significa resistência dos que estão abaixo a todas estas “melhorias” que visam diminuir custos, aumentar desempenho e lucratividade. Não se cogita melhorar o desempenho de outra forma (KOTTER, 1997).

São inúmeras as tentativas de mudanças organizacionais frustradas; muitas dessas são mudanças adaptativas ou de primeira ordem; mudanças que envolvem reestruturações, programas de qualidade total ou reengenharia. Por causa mesmo dessa frustração é que vêm se dando mais atenção às pessoas nas organizações

(SILVA e VERGARA, 2003). Uma questão interessante abordada por Silva e Vergara (2003) é a complexidade do tema mudança organizacional, muitas vezes reconhecida somente como uma mera mudança tecnológica ou estratégica. Os autores ressaltam que mudança organizacional deve ser entendida como mudança de relações.

Assim como o tema mudança organizacional é comumente tratado de forma simplista, também o é o tema das resistências e falhas nos processos de mudança. Como por exemplo, atribuir problemas no processo de mudança às resistências humanas sem explorar o “porquê” ou o “como” aconteceu a falha (Silva e Vergara, 2003). Os autores fazem menção à visão negativa que recai sobre as pessoas como se as mesmas apresentassem uma espécie de recusa à modernidade.

Piderit (2000) também critica a maioria dos trabalhos em resistência à mudança que foca na ‘desobediência do empregado’. Visão essa que percebe a mudança como um processo que deve ser imposto de fora para dentro, como se o empregado não fosse parte da organização; a resistência é vista negativamente, como se os empregados fossem ‘desobedientes’ e responsáveis por resultados insatisfatórios de esforços de mudança. A princípio o autor faz uma revisão de estudos sobre resistência à mudança e propõe nova pesquisa baseada em uma reconceituação das respostas a mudanças como atitudes multidimensionais.

Um caminho alternativo e integrativo para a busca das origens dos problemas inerentes a um processo de mudança transformadora é apresentado por Leitão e Rousseau (2004), que usam a biologia cognitiva e a concepção de rede de interações lingüísticas para sugerir como o processo mental de cognição opera no conhecer-aprender-mudar das organizações.

Entretanto, apesar de inquestionável o crescimento da discussão ao redor da responsabilidade social da empresa, não deixa de ainda ser atual o questionamento de Ramos (1981) sobre a nossa preferência pela ‘não crítica’ da teoria organizacional devido ao fato de ela muitas vezes “funcionar”, apesar de tudo. “Nessas circunstâncias, a teoria da organização, tal como é hoje conhecida, é menos convincente do que o foi no passado e, mais ainda, torna-se pouco prática e inoperante, na medida em que continua a se apoiar em pressupostos ingênuos” (RAMOS, 1981: p.1). Apesar de toda a discussão a respeito da responsabilidade social corporativa, muitas vezes o que se verifica são esforços por parte de empresas que mais se caracterizam por ações de marketing na busca de

oportunidades de mercado do que por responsabilidade social corporativa propriamente (LEITÃO e COUTINHO, 2002).

Para Aktouf (1996), a maior das rupturas envolve uma mudança fundamental de mentalidade; uma mudança do pensamento de lucro no curto prazo para uma sustentabilidade no longo prazo; mudança da ênfase nos fins econômicos, para os meios colaborativos e participativos. Porém, esse tipo de mudança implica em uma transformação.

Caldas e Fachin (2005: 46) acrescentam ainda que, apesar de toda a expansão do paradigma interpretacionista nas décadas de 1980 e 1990 e da “inflexão crítica e pós-moderna que foram infundidas no campo a partir da influência européia, em especial na década de 1990”... “é indiscutível que – em boa parte devido à representatividade institucional do *mainstream* norte-americano – o funcionalismo continuou a expandir sua hegemonia até hoje no campo de estudos organizacionais”.

Aktouf (1996) propõe que aqueles que questionam o futuro e a eficiência das organizações ocidentais devem se basear mais em conceitos radical-humanistas e neo-Marxistas do que na tradição funcionalista. Na opinião do autor, os teóricos organizacionais deveriam integrar tais conceitos de forma a entender melhor como transformar o passivo e obediente empregado Taylorista em um outro, ativo e cooperativo. Nas empresas estudadas por Aktouf (1996), os trabalhadores têm uma medida significativa de controle sobre seus próprios ambientes e condições de trabalho. São empresas que “achataram suas pirâmides”, deram responsabilidades aos empregados em todas as esferas, e criaram um contexto de diálogo, compreensão, convívio e participação (nos lucros, informações, decisões, ações e gerenciamento) (AKTOUF, 1992). Participação real e concreta na gestão, nos lucros e no planejamento, é hoje necessária para dar um fim à estagnação da produtividade. Sem mover na direção de qualquer forma de ditadura do proletariado ou qualquer supressão da propriedade privada, o autor enfatizava na década de 90 que ainda havia uma inevitável necessidade em se colocar de lado as tradições funcionalistas. Estamos no século XXI e isso não deixa de ser verdade.

Na opinião de Aktouf (1992), os trabalhadores não devem ser reduzidos a custos de produção que possam ser “comprimidos” ou “racionalizados”. Da mesma forma, os gerentes devem parar de ver a si mesmos como os únicos

enquadrados a pensar, decidir, e gerenciar. Apesar de ser a perseguição aos lucros um objetivo legitimado, ela não deve tornar-se o único fator a ser considerado. Ao contrário, lucro deve ser considerado como um resultado de esforços coletivos de todas as partes, e deve ser administrado de acordo. As taxas e aplicações do lucro, portanto, devem ser decididas em comum acordo por todos os *stakeholders*.

Para que a ciência social formal possa alcançar o nível de uma teoria crítica, o suficiente para ser capaz de questionar seus próprios pressupostos, a razão substantiva deve ser mais considerada no dia a dia de nossas ações (RAMOS, 1981). Pois, “é a razão, em sentido substantivo, que capacita os seres humanos a compreenderem as variedades históricas da condição humana” (RAMOS, 1981: 46).

Podemos perceber, portanto, que tanto o paradigma mecanicista quanto a racionalidade instrumental são insuficientes hoje para lidar com as questões sociais e ambientais (RAMOS, 1981). O pensamento mecanicista deixou uma lacuna nos aspectos propriamente humanos (CHANLAT, 1999) e ecológicos. Um primeiro obstáculo desse pensamento está na idéia de dominação sobre a natureza (forte antropocentrismo), que sugere que o homem está no centro e que a natureza deve servi-lo. Desta forma, explorar a natureza é moralmente aceito, contanto que venha a servir aos desejos humanos. Esta visão, entretanto, está baseada em uma hipótese falha, de que os recursos naturais são infinitos.

Um segundo obstáculo surge da visão individualista e utilitarista de que os mecanismos de mercado são perfeitos para a maximização do bem-estar social; ou, de que o conjunto de interesses individuais maximizará a utilidade total. Hoje se sabe (e os resultados do PNUD discutidos no primeiro capítulo mostram) que este sistema contribuiu para uma concentração cada vez maior do capital e para um agravamento dos problemas sociais. A idéia de que “é preciso crescer o bolo para depois repartir” mostrou-se equivocada, uma vez que nunca chega o momento de repartir.

Finalmente, reduzir os valores humanos a valores econômicos prioriza os aspectos financeiros em detrimento do ser humano, da natureza e, conseqüentemente, das questões éticas (RAMOS, 1981).

Não podemos ignorar o contexto histórico. Hoje ainda há um relativo predomínio da razão instrumental no mundo da administração tradicional, só que estamos muito longe do contexto de Weber. No contexto da mudança da

Sociedade Medieval para a Sociedade Moderna, o desenvolvimento de uma racionalidade instrumental era totalmente válido. Esse desenvolvimento teve implicações fundamentais para a visão de mundo dominante que vê na ciência uma fonte das explicações e soluções de todos os problemas da humanidade, em substituição à idéia de Deus (TOURAINÉ, 1994). Esta noção em primeiro lugar leva a uma exacerbação do que é racional, do que pode ser devidamente previsto e explicado por métodos científicos. Em segundo lugar, se na Modernidade o homem está no centro do Universo, a única forma de interação que ele pode ter com a natureza está no serviço que esta última pode proporcioná-lo. Em terceiro lugar, a ciência e a tecnologia podem explorar a natureza se isto for servir ao homem. Toda a natureza humana, assim como as leis do Universo, podem ser explicadas por meio de um método científico racional e analítico; ou seja, o todo pode ser explicado pelas suas partes (CAPRA, 1998).

A busca de uma nova ciência das organizações envolve a quebra desse paradigma calcado na racionalidade instrumental. Ou seja, envolve o questionamento do mundo moderno e de suas premissas e, conseqüentemente uma busca para que seja dada importância maior à racionalidade substantiva, o que resultará em uma mudança paradigmática, de segunda ordem, ou transformadora. No tópico seguinte são discutidos os valores que contribuem para a manutenção da sociedade ocidental moderna e dificultam a mudança transformadora.

3.4.1

Dificuldades de natureza ontológica, OU, ‘Uma revolução copernicana’?

_ Verdadeiro é o que convém ao homem. Nele se acha resumida toda a natureza; em toda a natureza, apenas ele foi criado, e toda a natureza foi feita só para ele. Ele representa a medida das coisas, e sua salvação é o critério da verdade...
 “A Montanha Mágica” de Tomas Man

Como já discutido no tópico anterior, são indiscutíveis a necessidade e plausibilidade de uma gestão fundamentada também na racionalidade substantiva, além da instrumental, que tem se mostrado insuficiente para lidar com as questões do mundo moderno (ENRIQUEZ, 1997, SERVA, 1997). Enriquez (1997) acredita que “a supremacia da racionalidade traduziu-se pela racionalidade do mercado (e

do capitalismo) sobre os valores democráticos“ (ENRIQUEZ, 1997: 8) e que, para a restauração da democracia, a racionalidade instrumental deve estar subordinada à racionalidade substantiva. Porém, talvez seja essa a maior dificuldade da mudança: mudar todo um pensamento que tem caracterizado durante séculos nossa sociedade ocidental moderna. Ou melhor, o pensamento que cria a sociedade ocidental moderna se transforma no maior obstáculo no questionamento dos seus pressupostos; as premissas desse sistema não permitem seu próprio questionamento. São necessários novos ‘olhos’ para enxergar a possibilidade de associar a racionalidade à paixão.

Mas parece que a maior limitação está exatamente em encontrar esses ‘olhos’ ou novos ‘óculos’, problema esse discutido a seguir.

Desde criança, aprendemos que a menor distância entre dois pontos é uma reta? Certo? Nem sempre. Ou melhor, de acordo com a teoria da relatividade, a resposta seria ‘nunca’:

Na relatividade geral, o espaço-tempo é curvo, ou “dobrado”, pela distribuição da massa e energia dentro dele. Corpos como a Terra não são colocados em movimento em órbitas curvas por uma força chamada gravidade; pelo contrário, eles se movem em órbitas curvas porque seguem a coisa mais próxima da trajetória retilínea em um espaço curvo, que é denominada uma geodésica. Tecnicamente falando, uma geodésica é definida como o caminho mais curto (ou mais longo) entre dois pontos próximos.

Um plano geométrico é um exemplo de espaço plano bidimensional, no qual as geodésicas são linhas retas. A superfície da Terra é um espaço curvo bidimensional.

“Uma Nova História do Tempo” p. 47, de Stephen Hawking

E mais, “Todas as nossas teorias de cosmologia são formuladas a partir da premissa de que o espaço-tempo é homogêneo e praticamente plano” (STEPHEN HAWKING, Uma Nova História do Tempo, p. 75).

Não parece que na cosmologia os cientistas esqueçam de que foram eles mesmos que criaram as premissas que dão sustentação a suas teorias. Entretanto, em gestão de organizações se afigura que o mesmo não acontece. Nós criamos pressupostos que fornecem sustentação a nossas teorias, mas esquecemos que eles foram criados por nós mesmos e que podem ser refutados, assim como uma teoria, ou podem ser apenas pressupostos de ‘uma’ das milhares de teorias diferentes. Tanto se seguimos a noção de progresso cumulativa de Popper, refutando teorias anteriores, como se seguimos filósofos relativistas como Feyerabend (1977) e

Laudan (1977), que acreditam que teorias diferentes somente fazem parte de mundos diferentes e paradigmas diferentes.

Um problema é que de acordo com a filosofia positivista, torna-se relativamente difícil de refutar uma teoria se “a teoria” existente é considerada como “a certa”. Temos que ser um tanto *copérnicos* para isso.

Dentro do mesmo estilo de pensamento, de acordo com o paradigma funcionalista, que busca examinar as regras e relacionamentos que levam às generalizações e princípios universais, a estrutura organizacional é considerada como um fenômeno objetivo que é externo e independente dos membros da organização. A teoria funcionalista geralmente carrega uma orientação implícita na direção de uma perspectiva gerencial e manutenção do *status quo*. Porém, as suposições deste paradigma tornam-se problemáticas quando são adotadas visões subjetivas de fenômenos sociais e organizacionais e diante da natureza multifacetada das organizações (GIOIA e PITRE, 1990).

Já no paradigma Interpretativo, as pessoas são construídas socialmente e simbolicamente, e sustentam suas próprias realidades organizacionais. Portanto, o objetivo da construção da teoria segundo o paradigma Interpretativo é gerar descrições, *insights*, e explicações de eventos de forma que sejam revelados o sistema de interpretações e significados e os processos de estruturação e organização. Já a construção da teoria segundo o paradigma Radical Humanista é similar à construção da teoria no paradigma Interpretativo, porém, há uma postura crítica; o objetivo é libertar a organização das fontes de dominação, alienação, exploração e repressão, por meio da crítica à estrutura social existente com a intenção de mudá-la (GIOIA e PITRE, 1990).

Uma sugestão para o problema abordado neste tópico está na adoção de uma abordagem mais ampla para a construção de teorias, que considere diferentes paradigmas (GIOIA e PITRE (1990). Entretanto, o grande problema é que as suposições do paradigma sobre o qual nossa sociedade ocidental está fundamentada defendem a manutenção do *status quo* e, conseqüentemente, não aceitam outras visões de mundo; ou melhor, nossa visão de mundo não se dá conta da existência de mais de um paradigma (além do funcionalista).

Para aqueles, portanto, que vivem sob o paradigma dominante e acreditam que o mundo é regido somente pelas leis do "mercado", Capra (1996) oferece meios para que possam compreender que: (i) em primeiro lugar, o "mercado" não

é um sujeito independente de um contexto, e por este motivo, não deve ser reificado; (ii) o universo, e, conseqüentemente o planeta Terra, é formado por teias de relações e não por objetos, portanto, para entender algo, devemos colocá-lo no contexto de um todo mais amplo; (iii) os padrões sustentáveis de produção e consumo deveriam ser cíclicos imitando os processos cíclicos da natureza. Ou seja, não tratar o ar, a água e o solo assim como a delicada teia das relações sociais como bens gratuitos, que acabam sendo afetados pela expansão econômica contínua; e (iv) finalmente, se todos os fenômenos estão interconectados, para que possamos explicar um deles é necessária a compreensão de todos os outros, o que é impossível. Sendo assim, temos que reconhecer que "todas as concepções e todas as teorias científicas são limitadas e aproximadas. A ciência nunca pode fornecer uma compreensão completa e definitiva" (CAPRA, 1996 : 49).

O entendimento destas questões, entretanto, implica em um questionamento epistemológico, ou seja, um questionamento das premissas básicas sobre as quais o paradigma dominante está fundamentado e a compreensão do próprio processo de conhecimento. O problema, portanto, torna-se um tanto quanto mais complicado, pois, como enfatizado por Capra (1996 : 48), enquanto no paradigma científico cartesiano acreditava-se que as descrições eram subjetivas, ou seja, independentes do observador e do processo de conhecimento, o "novo paradigma (sistêmico) implica que a epistemologia – a compreensão do processo de conhecimento – precisa ser explicitamente incluída na descrição dos fenômenos naturais". Desta forma, a epistemologia, ou seja, "'o método de questionamento' – torna-se parte integral das teorias científicas" (CAPRA, 1996 : 49).

Dentro de um período de crise como o de ciência revolucionária, há uma compreensão com respeito à crise paradigmática e uma propensão à mudança. A dificuldade está no tipo de solução. Uma solução de primeira ordem pode contribuir para uma deterioração do problema podendo resultar em um círculo vicioso sem fim. Já uma solução de segunda ordem pode não ser muitas vezes tão facilmente percebida, ou mesmo, pode não ser interessante, pois requer rupturas que demandem uma mudança de mentalidade e, conseqüentemente, de paradigma. Ou seja, nestes períodos de revolução os cientistas começam a perceber coisas novas olhando para problemas antigos por meio dos instrumentos já existentes; ou nas palavras de Kuhn (2001 : 145): "É como se a comunidade profissional tivesse sido subitamente transportada para um novo planeta, onde objetos familiares são

vistos sob uma luz diferente e a eles se agregam objetos desconhecidos”.

Porém, como chegar neste estágio no qual seja possível ver as mesmas coisas sob um outro ângulo se estamos presos a um conjunto de premissas pré-concebidas e tomadas como verdades absolutas? Como questionar este conjunto de premissas?

"A disciplina organizacional contemporânea não desenvolveu a capacidade analítica necessária à crítica de seus alicerces teóricos e, em vez disso, em grande parte toma emprestadas capacidades exteriores. Por essa razão, condenou-se a si mesma a permanecer pré-analítica e, para sempre, na periferia da ciência social. Dificilmente um campo disciplinar atingirá o nível sofisticado de conhecimento requerido para o ensino em grau superior, se não for capaz de desenvolver em caráter crítico e de si mesmo extraídas suas bases epistemológicas" (RAMOS, 1981: 118).

O interesse de Ramos (1981) está em construir uma abordagem sistemática da teoria organizacional, fundamentada na racionalidade substantiva. A grande questão é: por que muitas vezes as organizações não são capazes ou não têm interesse em promover mudanças de segunda ordem, que envolvem um questionamento das premissas básicas inerentes ao paradigma dominante e, conseqüentemente, uma mudança na direção de um outro paradigma.

Os filósofos relativistas, por sua vez, acreditam que as epistemologias ditas tradicionais são muito pretensiosas ao estabelecer os fundamentos lógicos e racionais da Ciência que justificam a natureza progressiva que caracteriza o empreendimento científico (LAUDAN, 1977). De acordo com esse ponto de vista, a ciência é somente uma dentre várias outras crenças.

Hoje, entretanto, a sociedade ocidental venera a ciência e poucos são os autores como Feyerabend (1977: 337) que possuem a preocupação de desmistificá-la:

"A autoridade teórica da ciência é muito menor do que se supõe. Sua autoridade social, por outro lado, tornou-se, hoje, algo tão poderoso que a interferência política se faz necessária para assegurar desenvolvimento equilibrado... Cumpre lembrar os casos em que a ciência, deixada a si mesma, cometeu sérios desatinos e importa não esquecer exemplos em que a interferência política atuou para melhoria da situação... Essa ponderada apresentação da evidência talvez nos convença de que é mais do que tempo de acrescentar a separação Estado-Ciência à separação, hoje habitual, entre Estado e Igreja. A ciência é apenas um dos muitos instrumentos inventados pelo homem para fazer face à circunstância. Não é o único, não é infalível e tornou-se demasiado poderoso, dinâmico em demasia, excessivamente perigoso para ser abandonado a si mesmo”.

Morin (1996: 16) também é da opinião de que, apesar de ser esta uma ciência elucidativa e enriquecedora, ela apresenta problemas graves “que se referem ao conhecimento que produz, à ação que determina, à sociedade que transforma. Essa ciência libertadora traz, ao mesmo tempo, possibilidades terríveis de subjugação. Esse conhecimento vivo é o mesmo que produziu a ameaça do aniquilamento da humanidade”. São os traços negativos do desenvolvimento científico que não podem ser esquecidos (MORIN, 1996: 16).

Serva (1992) apresenta o que seria um novo paradigma científico, originado na cibernética e na biologia e questiona a nossa utilização do mesmo paradigma na análise organizacional. Se outras disciplinas já conseguiram questionar as premissas básicas do paradigma anterior na busca de um novo paradigma, por que a teoria organizacional não pode fazer o mesmo?

“A emergência do paradigma da complexidade é uma tentativa de superar os impasses conceituais, lógicos e epistemológicos que disciplinas como biologia, cibernética, físico-química, teorias da comunicação, dentre outras, criaram a partir dos seus próprios desenvolvimentos” (SERVA, 1992: 27).

Whitehead (1985: 69 *apud* CHIA, 1995: 590) resume esse problema em poucas palavras: “... it is quite unbelievable. This (modernist) conception of the universe is surely framed in high abstraction, and the paradox only arises because we have mistaken our abstractions for concrete realities.”

Este primeiro problema tem suas raízes no tópico abordado anteriormente sobre os temas ‘modernismo’ e ‘pós-modernismo’. A forma como enxergamos o fenômeno da mudança está diretamente relacionada ao estilo de pensamento que guia nossa pesquisa e nossas atividades (CHIA, 1995). Conforme já discutimos anteriormente, é inegável a correlação entre ambos os termos. Porém, isso não impede de contrastá-los, principalmente porque o contraste traz diversas questões polêmicas para a análise organizacional.

O primeiro ponto a ser repensado está na tendência modernista de enfatizar resultados em detrimento dos processos que levaram a tais resultados. Desta forma, a mudança é considerada acidental e transitória e termos como unidade, identidade, permanência e estrutura têm privilégio sobre dissonância, pluralidade e mudança.

Em segundo lugar, diferentemente do moderno, o ‘real’ de acordo com o pensamento pós-modernista não está necessariamente ligado a estados sociais ou entidades, mas sim a relações emergentes e padrões envolvidos no fluxo e transformação de nossas vidas. A tendência é ver as relações entre os objetos como unidades de análise e não os objetos em si. O que faz sentido com o primeiro ponto acima. A mudança é vista de forma natural e não como uma ‘quebra’ do padrão estático, ou como uma sucessão de eventos isolados. Até mesmo tentativas de abordar ‘processo’ no estilo de pensamento moderno muitas vezes termina em uma expressão do processo em termos estáticos. Se pensarmos a mudança como ‘quebra’ ou algo que é prejudicial, nos impossibilitamos de questionar o padrão.

Dentro das ciências humanas, o modernismo é normalmente associado ao ‘triunfo da razão’, à ‘lógica científica’, à ‘linearidade de pensamento’, à ‘periodização histórica’ e ao ‘paradigma cultural’, que na verdade estão todos fundamentados em uma crença: a de que diferentes aspectos de nossas experiências podem ser sistematicamente isolados e analisados (CHIA, 1995). A demanda por precisão, definição, a lógica linear na construção da teoria, são peças fundamentais do pensamento modernista. De acordo com esse estilo de pensamento, podemos isolar nossos objetos de estudo reificando-os de forma a analisá-los separadamente, esquecendo, portanto, do processo e do contexto. Fica difícil analisar processos de mudança dessa forma. Além disso, se o que importa são os objetivos ou estágios atingidos, contexto e processo se tornam menos importantes, ou mesmo empecilhos para se permanecer em determinado estado que se supõe ‘de equilíbrio’.

De acordo com o estilo de pensamento pós-moderno, a própria ‘organização’ é uma questão e não uma entidade dada à priori (CHIA, 1995).

Talvez esse pensar em termos de objetos ao invés de suas relações entre eles, seja o ponto inicial ou desencadeador na análise da problemática da mudança transformadora.

Resumindo, podemos perceber que muito da nossa limitação com relação à questão da mudança transformadora pode estar relacionada à forma como enxergamos a organização e o fenômeno da mudança (FORD e FORD, 1994), o que resulta num primeiro problema da mudança e talvez o mais abrangente. Talvez a nossa cegueira não nos permita enxergar a nós mesmos. E já dizia

Barthes, “ver o que o outro não está vendo é a melhor maneira de ver intensamente o que não está se vendo”.

Uma das formas de ver o que ‘não está se vendo’ está na interpretação de histórias. Como acrescenta Hobsbawm (1998 : 243), “toda história é história contemporânea disfarçada”. Ou seja, quando “expiamos o passado” (LEITÃO e ROUSSEAU, 2004) estamos na verdade nos referindo a uma problemática do presente e aí está a relevância em se analisar histórias e a própria história.

McWhinney (1997a) propõe que, na forma de narrativas (histórias, biografias, contos épicos ou mitos) pode ser encontrado o guia para mudanças e resoluções de questões. O autor sugere que as *questões* somente podem ser *solucionadas* a partir de contextos históricos. O conceito de *histórico* surge de duas esferas que não fazem parte do paradigma científico pelo qual estamos acostumados a lidar: o inconsciente e o sagrado. McWhinney (1997a) cita Carl Jung que sugere que o homem não é um indivíduo distinto, mas a sua mente se une às outras formando uma mente da humanidade. O *contexto histórico* possibilita um indivíduo, e até mesmo toda uma cultura, a transcender sua visão de mundo contanto que seus símbolos permaneçam.

McWhinney (1997a) acrescenta que, enquanto muitos consultores e organizações utilizam histórias de forma a identificar resultados desejáveis, temos menos experiências com o uso de histórias de forma a guiar para os caminhos da mudança ou desenvolvimento. O autor parte da premissa de que, sem tal uso, qualquer esforço em solucionar questões irá desequilibrar o sistema e produzir novas disfunções. Ou seja, o foco no resultado sem a preocupação com os meios é quase certamente destrutivo.

O filme “The Corporation” é um grande exemplo de história sobre a problemática da mudança contada de maneira absolutamente criativa.

Grey (2004) examina o significado dado à mudança organizacional, principalmente quando relacionada a metáforas. O autor argumenta que o debate em torno da metáfora orgânica sugere a organização como algo separado de seu meio ambiente e que, conseqüentemente, fica “intocado o pressuposto fundamental de uma barreira ontológica entre o interior e o exterior de uma organização” (GREY, 2004:15). E acrescenta:

“Assim como considera as organizações partes distintas de seu ambiente, o senso comum, reforçado pela teoria organizacional convencional, configura o relacionamento entre ambos como darwinista, em que aqueles que se adaptam ao ambiente sobrevivem e os que não se adaptam padecem” (GREY, 2004:15).

Sendo assim, o modelo não aceita que a gestão possa influenciar no sucesso ou fracasso da adequação ao ambiente (GREY, 2004). O autor considera ainda as metáforas orgânicas inúteis, uma vez que descartam o fato de que organizações e seus ambientes são criados simultaneamente.

Grey (2004: 11) apresenta uma série de “considerações acerca do gerenciamento da mudança, tomando-a como fracasso comum e identificando tanto as explicações comuns para tal fracasso – quanto às panacéias mais comuns para evita-lo – liderança forte e consultoria”. O autor apresenta como um grande problema a nossa necessidade de generalização tanto sobre o sucesso quanto sobre o fracasso das mudanças, na busca por uma ‘fórmula’ ou ‘métodos’ infalíveis. O autor argumenta que,

“Não é porque os interessados em gerenciamento da mudança sejam ignorantes ou pouco inteligentes. Ao contrário, como já indiquei, é porque a busca de generalizações prescritivas é inerente ao gerenciamento da mudança. ‘Eu não sei’ e ‘isso depende’ não são materiais promissores para se criar influência e vender livros” (GREY, 2004: 19).

Dentre as explicações recorrentes para o fracasso da mudança estão a “implementação imperfeita” e a “resistência à mudança”. Grey (2004: 19-20) afirma estarem ambas interligadas e “a resistência é apresentada como a maior dificuldade de se implementar uma mudança”. Considerando que a resistência é proveniente de funcionários que normalmente não são os interessados diretamente na mudança e que o líder “certo” conseguirá unir esses funcionários “problemáticos” em prol da meta de mudança. Resumindo, o autor considera como o grande problema, a forma como enxergamos, estudamos e compreendemos a mudança; o que torna a questão filosófica a maior dificuldade.

Por outro lado, ou mesmo confirmando a afirmação de Grey de que os interessados em gerenciamento da mudança não são nem ignorantes nem pouco inteligentes, o discurso de uma parte do empresariado parece altamente coerente com as noções de responsabilidade, ética, sustentabilidade e mudança transformadora (“Conversa de presidente”. RELATÓRIO DE

SUSTENTABILIDADE DO BANCO REAL ABN AMRO, edição 2003/2004). Líderes de cinco empresas trocam experiências sobre a visão de sustentabilidade. Em primeiro lugar, eles acreditam estarem remando a favor da correnteza; ou seja, acreditam estarem criando e sendo criados pelo movimento da sustentabilidade. Em segundo lugar, eles separam a sustentabilidade da filantropia e inserem a primeira na gestão organizacional. Eles dizem ainda aprender com os erros, ou seja, a prática é importante. E procuram agregar a visão do longo prazo. Finalmente, eles acreditam na força do grupo na motivação da mudança.

Os tópicos seguintes abordam o problema da mudança do ponto de vista de como ele é estudado e compreendido.

3.4.2

Dificuldades de natureza epistemológica, OU, 'Positivismo X Relativismo na ciência'?

Quando Einstein morreu, foi para o céu, o que o surpreendeu bastante. Assim que chegou, Deus mandou chama-lo.

_ Einstein! – exclamou Deus quando o avistou.

_ Todo-Poderoso! – exclamou Einstein, já que estavam usando sobrenome. E continuou: _ Você está muito bem para uma projeção antropomórfica da compulsão monoteísta judaico-cristã.

_ Obrigado. Você também está ótimo.

_ Para um morto, você quer dizer.

_ Eu tinha muita curiosidade em conhecer você – disse Deus.

_ Não me diga.

_ Juro por Mim. Há anos que Eu espero esta chance.

_ Puxa...

_ Não é confete, não. É que tem uma coisa que eu queria lhe perguntar...

_ Pois pergunte.

_ Tudo o que você descobriu foi por estudo e observação, certo?

_ Bem...

_ Quer dizer, foi preciso que Eu criasse um Copérnico, depois um Newton etc. para que houvesse um Einstein. Tudo numa progressão natural.

_ Claro.

_ E você chegou às suas conclusões estudando o que outros tinham descoberto e fazendo suas próprias observações de fenômenos naturais. Desvendando os meus enigmas.

_ Aliás, parabéns, hein? Não foi fácil. Tive que suar o cardigã.

_ Obrigado. Mas a teoria geral da relatividade...

_ Sim?

_ Você tirou do nada.

_ Bem, eu...

_ Não me venha com modéstia – interrompeu Deus – Você já está no céu, não precisa mais fingir. Você não chegou à teoria geral da relatividade por observação e dedução. Você a bolou. Foi uma sacada, é ou não é?

_ É.
 _ Maldição! – gritou Deus.
 _ O que é isso?
 _ Não se escapa da metafísica! Sempre se chega a um ponto em que não há outra explicação. Eu não agüento isso!
 _ Mas escuta...
 _ Eu não agüento a metafísica!
 Einstein tentou acalmar Deus.
 _ A minha teoria ainda não está totalmente provada.
 _ Mas ela está certa. Eu sei. Fui eu que criei tudo isso.
 _ Pois então? Você fez muito mais do que eu.
 _ Não tente me consolar, Einstein.
 _ Você também criou do nada.
 _ Eu sei! Você não entendeu? Eu sou Deus. Eu sou a minha própria explicação.
 Mas você não tem desculpa. Com você foi metafísica mesmo.
 _ Desculpe. Eu...
 _ Tudo bem. Pode ir.
 _ Tem certeza de que não quer que eu...
 _ Não. Pode ir. Eu me recupero. Vai, vai.
 Quando Einstein saiu, viu que Deus se dirigia para o armário das bebidas.
 “Metafísica” de Luis Fernando Veríssimo

Se Deus ficou traumatizado com a teoria da relatividade de Einstein, imagine como ele não deva ficar com a pretensão humana de acreditar que a realidade criada pelos nossos “olhos” possa ser a única verdadeira e inquestionável.

Apesar da importância fornecida ao tema da mudança, tanto pesquisadores quanto gestores ainda não possuem um entendimento adequado sobre como e porque se dá a mudança (FORD e FORD, 1994). Um problema da pesquisa sobre mudança está no fato de ela ser moldada por pressupostos tradicionais de como ocorre a mudança (GERSICK, 1991). Daí, autores como Ford e Ford (1994) e Gersick (1991) sugerem que o desenvolvimento de uma compreensão efetiva e uma teoria da mudança requer a adoção de diferentes estruturas. O objetivo de Ford e Ford (1994), por exemplo, está na expansão desse pensamento alternativo sobre mudança incluindo a *trialética*. Desenvolvida por Ichazo e expandida por outros, a *trialética* oferece uma “nova linguagem” para mudança. Ele propôs que o pensamento corrente sobre mudança teve suas origens em duas lógicas diferentes: lógica formal, como desenvolvida por Aristóteles e dialética, desenvolvida por Hegel. De acordo com Ichazo, a lógica formal lida com a identidade como permanente e não pode enfocar o paradoxo da mudança. A dialética de Hegel resolve este paradoxo tornando a identidade uma unidade de contradições dinâmicas, nas quais a mudança é causada pela pressão entre os opostos. Mas, de

acordo com Ichazo, a dialética confina o pensamento da mudança como um processo de conflito sem fim. Em resposta, ele propõe a dialética como uma forma de pensamento sobre mudança que é mais baseada na atração do que no conflito.

Nossas limitações para com o questionamento das premissas básicas inerentes ao paradigma funcionalista assim como nossas limitações para com o fenômeno da mudança transformadora (ou de segunda ordem) estão em parte relacionadas com a forma pela qual compreendemos e pesquisamos o fenômeno no campo da Administração.

Os estudos em organização têm dado maior ênfase à imposição de mudanças ou métodos de mudança de primeira ordem ou mudanças adaptativas; muitas vezes fracassados. Porém, não têm abordado o porquê deste fracasso na falta de capacidade ou falta de interesse em promover, de fato, a transformação. Uma transformação como proposta por Sztompka (1998), ou mudança de segunda ordem como conceitua Bateson (1972), requer uma mudança cultural no sentido de uma mudança paradigmática (no sentido de Kuhn⁵). A grande problemática é que mudam não só valores, conceitos e premissas, mas, principalmente, a visão de mundo e a própria concepção de organização. Além disso, a visão estrutural-funcionalista predominante nos estudos organizacionais traz conhecimentos limitados e resultados pouco significativos quando se trata de mudança.

Tsoukas e Chia (2002) consideram a mudança como algo natural no cotidiano da organização. Um fato interessante ressaltado pelos autores é de que, como a mudança não é algo de ‘estranho’ à organização, mas faz parte de sua vida, a organização emerge e é modelada pela mudança, daí a necessidade de se repensar a forma como os estudos consideram tanto a organização como a mudança organizacional.

Woodman (1989) acrescenta que um grande problema da pesquisa em mudança organizacional está nas diferentes perspectivas que são criadas entre os participantes do processo. O autor argumenta que, enquanto campo de ação social, a pesquisa em mudança organizacional é subjetiva, sendo que o foco está no significado da mudança. Já como campo de pesquisa científica empírica, os resultados são buscados por meio de abordagens quantitativas. O autor propõe que

⁵ Ver capítulo 1, tópico 1.8 – Definição dos Termos.

para que se possa lidar de forma efetiva com essa dualidade é necessária uma combinação de paradigmas de pesquisa: daí a importância de se trabalhar tanto com o paradigma qualitativo quanto com o paradigma quantitativo.

Ramos (1981) confirma que, desde Taylor, não ocorreu realmente nenhuma mudança nos pressupostos epistemológicos da teoria organizacional. E mais, a teoria organizacional nunca foi capaz de examinar criticamente os pressupostos inerentes ao sistema de mercado.

As teorias científicas ditas tradicionais (ou positivistas) acreditam que o objeto de estudo pode ser isolado de seu contexto para ser estudado de forma racional. Sabe-se, entretanto, principalmente quando o objeto do estudo compreende fenômenos sociais e humanos, que tanto o observador quanto o fenômeno observado fazem parte de um contexto e, enquanto integrantes do contexto, são responsáveis por influenciar a realidade assim pelo o que convencionam determinar como realidade (*Verdadeiro é o que convém ao homem*); observador exerce influência sobre o objeto observado e *vice-versa*. Em se tratando de fenômenos sociais e humanos, mais especificamente com relação às mudanças organizacionais, o distanciamento entre observador e fenômeno, proposto por epistemologias positivistas, pode gerar uma série de limitações, dificuldades e deturpações. Em primeiro lugar, a neutralidade do observador complica-se no momento em que o observador faz parte do fenômeno e participa ativamente na criação da realidade (FEYERABEND, 1977). Sendo assim, particularmente quando o fenômeno em questão tem origem social, o próprio observador interfere no fenômeno e *vice-versa*. Neste sentido, Feyerabend reconhece a importância de contribuições de outras disciplinas como a psicologia, a sociologia e a antropologia, defendendo uma posição relativista da filosofia da ciência. Outra crítica às epistemologias ditas tradicionais está na sua pretensão em estabelecer os fundamentos lógicos e racionais da Ciência que justificam a natureza progressiva que caracteriza o empreendimento científico (LAUDAN, 1977). Os filósofos relativistas acreditam, por outro lado, que a ciência é somente uma dentre várias outras crenças, porém, no Ocidente se venera a ciência. Todos os sistemas de crenças e valores, incluindo a ciência, são vistos como compostos por dogmas e ideologias, entre os quais, preferências objetivas e racionais se tornam impossíveis.

Na direção desta busca por uma análise organizacional mais adequada, faz-se necessário questionar: para que serve a ciência? Ou melhor, para quem? E uma questão que pode ser proveniente desta: para que servem as organizações e a teoria organizacional? Ou melhor, para quem? Ao mercado ou ao ser humano, à natureza e seus relacionamentos?

O predomínio de um determinado saber, no caso positivista, pode ter efeitos políticos e sociais. Por exemplo, a fragmentação do objeto de estudo e sua desconsideração com o todo, acaba por favorecer apenas às partes, e o que é individual, em detrimento de um todo, ou do pensamento coletivo em prol de toda a humanidade. Uma mudança de abordagem caracteriza-se por uma mudança de segunda ordem; ou seja, uma mudança de valores, principalmente uma mudança de valores extremamente individualistas para valores mais coletivistas, colaborativos e cooperativos. Este processo, entretanto, requer uma desconstrução de valores, conceitos e premissas passados para posterior reconstrução dos mesmos. Em outras palavras, um aprender a desaprender para aprender novamente. Entretanto, os próprios valores do modernismo não colaboram para esse questionamento. Por exemplo, de acordo com o estilo de pensamento modernista, ser ético, responsável e se fundamentar, também, na racionalidade substantiva, parece ser incompatível com a empresa produtiva e lucrativa.

3.4.3

Dificuldades de natureza axiológica

Esse tópico é concernente a tudo que se refira a valores. Podem ser mencionados tanto valores modernistas quanto pós-modernistas.

Não precisamos ir muito longe para perceber que a estrutura organizacional totalmente focada na racionalidade industrial não é mais sustentável. Estudos como de Botelho (2000) já procuravam compreender a relação entre as mudanças das formas de produção e as transformações nas relações sociais. Botelho (2000) lembra ainda das palavras de Lefebvre sobre não basearmos o estudo da civilização industrial meramente em suas características tecnológicas.

Botelho se preocupa com as mudanças que ocorrem na indústria e dos efeitos desta no território. Em certo momento ele cita um trecho de Benko: “Os hábitos e as tradições desenvolvidos nas comunidades industriais do período

anterior já não correspondem às aspirações contemporâneas. O estabelecimento das regras, das hierarquias, das relações empregado/empregador, as soluções trazidas aos conflitos (políticos e sociais) já não são operacionais” (BENKO, 1995: 146 *apud* BOTELHO, 2000:3).

Além da estrutura organizacional inviável, não sabemos se é causa ou consequência, mas parece que há uma inversão de valores hoje em dia. Muitas vezes encontramos uma correlação forte entre falta de ética e negócios. O ‘caixa dois’ e a sonegação de impostos são práticas absolutamente aceitáveis moralmente, apesar de eticamente questionáveis (SROUR, 2000: 186-211). Simplesmente nos esquecemos dos valores e premissas sobre os quais foi fundamentado o primeiro espírito do capitalismo (BOLTANSKI e CHIAPPELO, 1999). Se os grandes monopólios que resultaram do primeiro espírito do capitalismo representaram a própria contradição a esse primeiro espírito (ver introdução, pg. 18), isso não quer dizer que precisamos jogar fora toda a “Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo” de Weber (2001); que, em poucas palavras representava a nobre tarefa do homem de adquirir riqueza com seu trabalho honesto.

Voltando à questão dos valores dos primórdios da economia de mercado: apesar dela ter tido como foco inicial o bem comum, hoje ela se encontra afastada da ética (SEN, 2002). Da mesma forma, o ambiente organizacional parece também ter se liberado das premissas ético-valorativas (SERVA, 1997).

Não estamos aqui para tirar o mérito dos valores primários da economia de mercado pelos avanços significativos nas áreas tecnológicas, da mesma forma que não cabe, nem é nosso intuito, buscar por culpados ou relações de causa/efeito entre razão instrumental / exploração dos recursos humanos e naturais ou razão instrumental / falta de ética. A intenção deste trabalho está em contribuir para uma literatura crítica a respeito da problemática da mudança transformadora nas organizações fundamentadas principalmente na razão instrumental.

Por outro lado, já se encontra, tanto na prática quanto na literatura, uma gama de empresários e pesquisadores que já constataram ser absolutamente viável conciliar responsabilidade e produtividade. Na presente pesquisa mesmo, foi constatado que, enquanto boa parte dos entrevistados tem na ética sua filosofia de vida, outra parte afirmou ser da opinião de que a ética se tornará uma vantagem competitiva.

Na literatura, podemos mencionar autores como Vergara e Branco (2001) que acreditam que “Ações humanizadas serão vistas como fonte de diferenciação em um ambiente de negócios, o qual não dá nenhuma indicação de que deixará de ser competitivo” (VERGARA e BRANCO, 2001: 29). Os autores acreditam ainda que os consumidores estejam cada vez mais dispostos a considerar os compromissos éticos das empresas em suas decisões de compra.

Outro costume decorrente de valores modernistas é o ‘pensar’ em termos de objetos. De acordo com essa forma de pensamento, as mudanças se referirão a mudanças de objetos, ou melhor, mudanças de ‘coisas’. O que não deixa de ser coerente com o que vemos, muitas vezes, com relação a trabalhos que abordam as dificuldades de um processo de mudança: eles fazem menção a mudanças principalmente tecnológicas e às dificuldades das organizações em acompanhá-las (GREENWOOD e HININGS, 1996). E esta se torna a grande vantagem competitiva da empresa: a habilidade em acompanhar essas ‘mudanças’ de ‘coisas’. Autores como Greenwood e Hinings (1996) buscam novas formas de compreender as interpretações organizacionais, e respostas às pressões contextuais. Eles, por sua vez, estão interessados nas mudanças organizacionais radicais, que são caracterizadas por mudanças no ‘enquadramento’ ou ‘estrutura’ da organização ou forma, o que se chama de ‘template’. Os autores afirmam que, de acordo com contribuições anteriores da ‘teoria institucional’, os ‘templates’ ou formas organizacionais conhecidos eram dados como ‘única possibilidade’, ou uma expressão que não tem tradução para o português, mas que define perfeitamente essa situação: nós consideramos as ‘formas organizacionais’ que conhecemos como ‘*taken-for-granted*’. Ou seja, é como se tivéssemos nascido conhecendo determinada forma, nossa vida inteira convivemos com ela. Então, a consideramos como ‘definida’ à priori, isenta de qualquer questionamento, a ‘forma’ apropriada e ‘certa’ de fazer as coisas. Para a teoria institucional, mudança significa mudança convergente: convergente para a forma organizacional inicial. O que é consistente com a mudança adaptativa.

Resumindo, os autores acreditam que o maior problema para a mudança radical é o quanto dessa forma ‘apropriada’ está inserido no contexto da organização. E acreditam também que, dependendo do setor que a empresa está inserida, esse apego à forma pode ser maior ou menor. E quanto mais assimilada pela organização, mais problemático para a mudança radical. Os autores ainda

citam Powell e DiMaggio, que confirmam a observação de que quanto mais a organização se apega a uma estrutura original, maior sua instabilidade com relação a choques externos, pois essa rigidez produz uma resistência à mudança: “Se as instituições exercem tal influência sobre as maneiras pelas quais as pessoas se comportam, então, como pode ocorrer a mudança institucional?” (DiMaggio e Powell, 1991 *apud* Greenwood e Hinings, 1996). Greenwood e Hinings (1996) apresentam três correntes de pesquisa dentro da teoria institucional que propõem possibilidades para a mudança radical. Para os autores, é necessário levar a sério a complexidade interna de cada organização. Os autores sugerem ainda que utilizemos estudos de casos no estudo sobre a mudança organizacional radical, porque eles acreditam que não seja um processo linear de causa e efeito, mas sim diferentes combinações de interações.

Um outro problema em parte derivado dessa ‘cegueira’ inerente à racionalidade instrumental é a falta de evidências com trabalhos de campo, que concretizem a racionalidade substantiva nas práticas administrativas (SERVA, 1997). Serva (1997) afirma que no Brasil encontramos trabalhos muito bem elaborados, porém, ainda numa fase conceitual. O autor, portanto, avança por novas perspectivas na pesquisa em administração, a observação participante, que consiste numa adoção de uma postura antropológica por parte do observador (SERVA, 1995). É um tipo de pesquisa que procura solucionar o impasse de um dos pressupostos da modernidade, da separação entre observador e observado. No caso da observação participante não há mais essa separação, pois os dois se tornam sujeitos que interagem.

No “Ensaio sobre a cegueira” de Saramago, o autor diz que seus personagens já eram cegos no momento em que cegaram. E os piores cegos são aqueles que acham que enxergam e não aqueles que ficaram cegos dos olhos. No caso deste estudo, vimos que a própria forma como enxergamos os conceitos ‘organização’ e ‘mudança’ podem dificultar a mudança transformadora ou de segunda ordem.

Por exemplo, dependendo da forma como o conceito de ‘mudança’ é visualizado, o termo ‘resistência à mudança’ se torna relativamente simples.

Na literatura acadêmica e gerencial, a ‘resistência à mudança’ é normalmente definida como uma das maiores dificuldades à mudança bem-sucedida. (HERNANDEZ e CALDAS, 2001: 32; SILVA e VERGARA, 2003).

Entretanto, o conceito de resistência à mudança está associado a: “qualquer conduta que objetiva manter o *status quo* em face da pressão para modificá-lo” (HERNANDEZ E CALDAS, 2001: 32; FORD, FORD e McNAMARA, 2002). Ou seja, estamos nos referindo às condutas dos indivíduos que compõem a organização que se sentem ameaçados por qualquer mudança que *altere o status quo*. Em segundo lugar, quando a literatura se refere a mudanças, na verdade estão tratando na maior parte das vezes de reações a acontecimentos: por exemplo, “Organizações mudam para fazer face à crescente competitividade, cumprir novas leis ou regulamentações, introduzir novas tecnologias ou atender a variações nas preferências de consumidores ou de parceiros” (HERNANDEZ e CALDAS, 2001: 32). Ou ainda, podem estar se referindo a reestruturações, programas de qualidade total ou reengenharia (SILVA e VERGARA, 2003). Essas são mudanças de ‘coisas’, que, como visto anteriormente, normalmente correspondem a mudanças adaptativas e não transformadoras que é nosso objeto de estudo (SILVA, 2003).

Hernandez e Caldas (2001: 32) introduzem uma nova abordagem para a ‘resistência à mudança’. Os autores, na verdade, revêem os pressupostos sobre a resistência à mudança. A hipótese básica deles é de que a resistência à mudança é um dos possíveis comportamentos que indivíduos podem adotar como resultante da sua percepção sobre mudança. Eles ainda apresentam todo um histórico a respeito do assunto ‘resistência à mudança’. Em suma, historicamente o que Hernandez e Caldas (2001) dizem é que a noção de ‘resistência à mudança’ foi popularizada como uma das principais barreiras na implementação de processos de mudança e inovações (mudança de ‘coisas’). E, paralelamente, foram disseminadas inúmeras ‘receitas’ de como superá-las.

Uma outra limitação que vem acompanhar a estreita visão de ‘mudança de coisas’, é que, se só queremos mudar ‘coisas’ e descobrimos que nossa maior dificuldade está nas resistências ao *status quo*, nosso problema estará resolvido com ‘receitas’ para superar resistências. Porém, isso não resolve o problema deste estudo, pois, em primeiro lugar, estamos preocupados com mudanças de ‘pessoas’ que mudam coisas e não simplesmente com mudanças de coisas. Em segundo lugar, dado que nossa percepção de mudança é diferente, as resistências internas podem ser, ou não, nossas maiores dificuldades. E nosso objetivo aqui está em buscar quais são essas dificuldades.

Um outro problema para a mudança organizacional está na nossa crença do que seja uma ‘organização’. Por exemplo, Hernandez e Caldas (2001: 31) começam seu resumo do artigo “Resistência à mudança: uma revisão crítica” assim: “Ao implementar mudanças ou inovações, as organizações, muitas vezes, têm de enfrentar resistências internas”. Como havíamos visto no tópico “prática e pesquisa em mudança organizacional”, temos uma tendência na literatura em gestão de dividir os ambientes: a organização é uma entidade independente, o ambiente interno é outra e o ambiente externo outra. Seriam três sujeitos independentes. Sendo assim, quem é essa “A organização” que decide mudar? E quem são os responsáveis por essa “resistência interna”? Se pensarmos em organizações como entidades que representam conjuntos de pessoas, isso soa um tanto contraditório. Porque a organização (ou seja, suas pessoas) resolve mudar e ela mesma resiste à mudança? E os autores continuam: “Por ser a resistência à mudança um dos tópicos mais estudados no campo organizacional, temos sido induzidos a crer que sabemos tudo a seu respeito. Se sabemos tanto, por que a resistência ainda é uma das principais barreiras à transformação organizacional?”.

Hernandez e Caldas (2004), dentre outros autores, quando fazem menção a mudanças e dificuldades possuem a mesma visão: de que a entidade “A organização” quer mudar, mas encontra resistências por parte de um conjunto interno a própria organização (que seria o conjunto de funcionários da organização).

Na tentativa de buscar uma solução para esse problema, Hernandez e Caldas (2004) introduzem uma abordagem individual da resistência à mudança. E partem da hipótese de que “a resistência à mudança é um dos possíveis comportamentos que indivíduos podem adotar como resultante da sua percepção sobre a mudança” (HERNANDEZ e CALDAS, 2004: 33). Em termos da presente pesquisa, essa abordagem não está diretamente relacionada com os nossos interesses centrais, que versam sobre a natureza não só das dificuldades de um modo geral no processo de mudança, mas também, dos seus motivadores. Não está no escopo de nossa pesquisa a discussão acerca de resistências individuais, uma vez que não adotamos a palavra “resistências” para as reações às percepções individuais. A expressão ‘resistência à mudança’ na análise organizacional se refere à oposição de um indivíduo ou de um grupo a forças que supostamente estão destinadas a mover um sistema em equilíbrio (a organização) para um novo patamar de

equilíbrio. Neste caso, organização é um termo estático e equilibrado e mudança significa levar a mesma situação estática a um novo patamar, seja por meio de processos de implantação da Gerência de Qualidade Total ou reengenharia; em outras palavras, ‘mudar para que as coisas continuem como estão’. Ambas as definições não condizem com a visão pós-modernista para os mesmos termos: organização e mudança.

De acordo com essa visão estática da organização, torna-se mais fácil pensar a ‘resistência à mudança’ como a principal barreira na implantação de ‘mudanças’ (mudanças essas principalmente relacionadas a mudanças de coisas; ou seja, mudanças adaptativas) ou inovações em organizações (HERNANDEZ e CALDAS, 2004), além de ser um fenômeno natural e inevitável (KURTZ e DUNCAN, 1998; COGHLAN, 1993).

Leana e Barry (2000) explicam o mesmo fenômeno com outras palavras. Os autores apresentam mudança e estabilidade como ‘dois lados da mesma moeda’, ou seja, como experiências simultâneas na vida organizacional. Porém, os autores falam na mudança como respostas da organização às mudanças nas demandas ou preferências de mercado. De acordo com essa visão, a estabilidade seria uma ameaça à adaptação por parte da organização à aceleração das exigências de um mercado global. Retornamos a mesma situação de Hernandez e Caldas (2004): a organização é vista como estática, mas ela ‘deve’ mudar, para acompanhar as mudanças no mercado global e no avanço da tecnologia. Apesar de Leana e Barry (2000) mencionarem mudança e estabilidade como naturais e simultâneas à vida organizacional, não deixa de ser a mesma questão abordada por Hernandez e Caldas (2004). A mudança é sempre adaptativa para o alcance de um novo patamar de equilíbrio. Assim como a ‘resistência’ incapacitava a mudança (HERNANDEZ e CALDAS, 2004), para Leana e Barry (2000), a estabilidade impede a adaptação. Nos dois casos, independente da mudança ser aceita como contínua e natural (LEANA e BARRY, 2000) ou como um degrau para um novo patamar de equilíbrio (HERNANDEZ e CALDAS, 2004), a capacidade de adaptação da organização ao ambiente é o que definirá sua capacidade de manter uma vantagem competitiva sobre as outras empresas. Lembrando sempre que, de acordo com essa visão, o que as empresas têm como objetivo final é a estabilidade. Teóricos institucionalistas como Greenwood e Hinings (1996) definem como um fenômeno devidamente articulado essa tendência das

organizações em buscarem a repetição dos seus atos passados. Ou melhor, as empresas buscam estabilidade não somente por ser mais fácil, mas principalmente, porque não conhecem uma nova forma de ‘pensar’ a organização (LEANA e BARRY, 2000), o que se traduz em um problema quando a mudança que buscamos não é meramente adaptativa.

O estudo de SILVA (2001) também procura resolver essa questão, quando critica e modifica o papel dos indivíduos dentro da organização. O autor relaciona boa parte desse problema com a nossa forma de tratar o indivíduo apenas como parte do instrumental necessário às operações da organização e não como uma ‘pessoa’.

3.4.4

“Que país é esse?” (parte nº 2)

Povo heróico oficialmente, como está no Hino Nacional, ouvimos sempre as mais arroubadas alusões à nossa bondade, nossa fortaleza, nosso espírito de solidariedade, nossa grandeza. O povo é generoso, o povo luta com honestidade e afincos por uma sobrevivência cada vez mais difícil, grande povo. Quem não presta são os dirigentes, essa corja de larápios aproveitadores e mentirosos, na qual ninguém é exceção. Não passa um dia sem que cidadãos indignados bradem isto retumbantemente, em cartas à redação e conversas de bar. (...) O dono do laboratório que, em lugar de antibiótico, botou talco dentro da cápsula e, pesadíssimo, lê que alguns fregueses morreram de septicemia também está revoltado. Se não fosse a burocracia e os preços absurdos da matéria-prima, claro que ele não teria feito isso, foi uma contingência, forçada pela corrupção dos políticos. Da mesma forma o pobre do empacotador de feijão que, por causa da má qualidade das balanças e máquinas nacionais (o funcionário encarregado da guia de importação só a solta se lhe molharem a mão, é uma vergonha, até porque ele não leva em conta os brindes que vem recebendo todos esses anos), vende 800 gramas piamente convicto de que está vendendo um quilo, o que fabrica mortadela com 90% de amido e 10% de sebo, o que desconta do trabalhador o que este consome na “cooperativa” da fazenda e assim fica sempre devendo, e assim prossegue a vida. No tráfego, enquanto atravessa a rua uma velhinha atemorizada com uma criança ao lado, o motorista, típico homem do povo, é obrigado a parar por causa do guarda, não resiste e, na hora em que a velha está na frente do ônibus, dá uma acelerada em ponto morto, somente para avivar um pouco o ambiente e ver se o sistema cardiovascular da conterrânea está funcionando bem. No restaurante, o garçom, típico homem do povo, calcula que sete vezes cinco são 82 e, quando o contestamos, somos obrigados a adotar um discurso elitista, em que o fato de sabermos aritmética elementar avulta como mais um símbolo de privilégio e opressão.

Este texto de João Ubaldo Ribeiro⁶ sobre o “enigma brasileiro” aborda questões interessantes sobre alguns dos paradoxos da cultura brasileira. Um traço da cultura que reflete um desses paradoxos é o “formalismo”. O formalismo caracteriza uma dissociação entre o discurso e a prática; ou seja, a lei existe para todos, no entanto outras variáveis socioculturais entram em cena e fazem com que a lei não seja cumprida em determinadas circunstâncias (Barros e Prates, 1996). Por exemplo, a empresa que sonega imposto com a desculpa de que no Brasil os impostos são muito elevados. Parece que há, portanto, uma complacência com relação ao ‘jeitinho’, aos favoritismos, ao suborno, à sonegação, à malandragem, porque sem isso seria “praticamente impossível” viver no mundo real (Srouf, 2000).

É o “ninguém respeita a constituição / mas todos acreditam no futuro da nação” uma combinação do formalismo e do paternalismo. As leis existem, mas não são respeitadas por causa de uma infinidade de variáveis. Por exemplo, por que cumprir as leis sozinho se ninguém mais as cumpre? Mas ao mesmo tempo cabe ao governo solucionar a bagunça decorrente do não cumprimento das leis. Existe uma certeza generalizada de que o governo, não se sabe como, deve ser o responsável pela solução de todos os problemas. É esse o paternalismo, outro traço cultural significativo. É complicado mudar de uma mentalidade de “o patriarca tudo pode e aos membros do clã só cabe pedir e obedecer” (Barros e Prates, 1996: 40) para uma mentalidade participativa e cooperativa. Em países como o Brasil, “os membros do clã” não estão acostumados a tomar decisões ou a ter iniciativas, pois esta responsabilidade sempre coube ao “patriarca”. “No Brasil o que existe é uma dependência, muitas vezes infantilizada, em relação ao governo” (Barros e Prates, 1996: 42). Há ainda no Brasil uma tendência de aceitação passiva da realidade, de acordo com a pesquisa sobre o caráter brasileiro citada por Barros e Prates (1996).

Como consequência desse paternalismo excessivo, temos uma questão que pode ser vista como dificuldade inicialmente, mas também pode ser vista como fator motivacional para os indivíduos que compõem uma organização e para os agentes da mudança.

⁶Retirado de Srouf, R.H. *Ética Empresarial*. Rio de Janeiro: Campus, 2000, p. 149-150.

Como observado por Rego (2002) é cada vez mais importante a contribuição dos indivíduos de uma organização que ultrapassam as fronteiras das atividades prescritas para os ‘cargos’. “Isso significa que podem influenciar os objetivos organizacionais executando ações não diretamente relacionadas com as principais funções, mas importantes porque modelam os contextos organizacional, social e psicológico que servem como catalisador crítico para as atividades e processos de tarefa” (REGO, 2002: 51). É o que o autor define como ‘desempenho contextual’. O objetivo do autor é explicar empiricamente a influência dos climas éticos para os Comportamentos de Cidadania Organizacional (CCO). Dado que os CCO podem ser considerados como comportamentos que não estão diretamente associados ao sistema de recompensa formal, mas têm relação com a eficácia organizacional e os climas éticos podem ser definidos como componentes da cultura organizacional que se referem à discussão em torno das atitudes que seriam as eticamente ‘corretas’. Isso significa que o clima ético – no caso, Rego (2002) utiliza a tipologia de Victor e Cullen (1987, 1988, 1990): critério do egoísmo, critério da benevolência e critério do princípio – guiaria as ações e, conseqüentemente, os CCO. O estudo de Rego (2002) apresenta uma análise quantitativa das categorias dos CCO com as variáveis referentes aos climas éticos. O primeiro resultado que o autor extrai da análise é que “quando se sentem inseridas num contexto organizacional em que predominam os auto-interesses, as pessoas diminuem os CCO” (REGO, 2002:58). O que está de acordo com o presente estudo, pois o clima auto-interesse tem seu fundamento na razão instrumental e, conseqüentemente, prioriza os resultados individuais independentemente dos meios utilizados para alcançá-los. O tipo de comportamento auto-interessado – que tem suas bases no critério do egoísmo, portanto, constitui-se num problema para uma mudança de mentalidade na direção de uma atitude mais justa, de respeito e colaborativa entre os integrantes da organização.

Para fins de argumentação, vale ressaltar que acreditamos aqui que os CCO são fundamentais para a mudança transformadora a qual se refere nosso estudo.

Rego (2002) se refere a vários autores numa tentativa de explicar teoricamente o problema da relação clima auto-interessado e diminuição dos CCO. Em primeiro lugar, há os autores que associam os efeitos negativos sobre variáveis como a satisfação dos indivíduos (CHATMAN, 1991; O'REILLY et al.,

1991; CHRISTIANSEN et.al., 1997; NETEMEYER et al., 1997; SIMS e KEON, 1997), o comprometimento organizacional (CHATMAN, 1991; O'REILLY et al., 1991; SIMS e KEON, 1997; SIMS e KROECK, 1994), a coesão do grupo (GEORGE e BETTENHAUSEN, 1990; PODSAKOFF et al., 1996a, 1996b), a confiança nos outros e na gestão (CHRISTIANSEN et.al., 1997) e a identificação com a organização (DUTTON et al., 1994) a um clima muito caracterizado pelo auto-interesse. Todas essas variáveis se referem a fatores de motivação para os integrantes das organizações no sentido de um favorecimento aos CCO. isto porque esses são fatores de motivação no sentido de adquirir (ou mudar para) uma mentalidade diferente, mais ética e cooperativa entre organizações e *stakeholders* e entre os próprios *stakeholders*. Se esses fatores são impactados negativamente pelo clima de auto-interesse, a mudança transformadora fica comprometida.

Da mesma forma, se aparentemente esses indivíduos baseiam suas decisões somente no auto-interesse, deduz-se que não haverá um comportamento pró-ativo com relação a decisões que favoreçam um bem-comum ou uma situação de bem-estar mais elevado da sociedade, comprometendo também, os CCO e a mudança transformadora. Autores como Robinson (1996) seguem essa linha de argumentação.

Em terceiro lugar, há os autores (EISENBERGER et al., 1997; MOORMAN et al., 1998; YOON e LIM, 1999; RANDALL et al., 1999; SCHNAKE, 1991; ORGAN e RYAN, 1995; NETEMEYER et al., 1997; WAYNE et al., 1997) que relacionam os climas que enfatizam primordialmente o auto-interesse a redução ao apoio, cooperação, participação e autonomia dos indivíduos. A redução desses fatores, consequentemente, reduz os CCO, assim como prejudica a mudança transformadora.

Porém, esta é uma faca de dois gumes. Enquanto a relativa autonomia pode ser considerada como fator de motivação para a mudança, nossa origem paternalista pode dificultá-la num primeiro momento.

“É perfeitamente natural que numa era de rápidas mudanças econômicas, sociais e organizacionais, houvesse um retorno do interesse acadêmico sobre o tema ‘liderança’. Em tempos de incerteza, é confortável crer que indivíduos em posições de liderança possam fazer a diferença”. Apesar de esta ter sido a forma que Pettigrew (1987: 649) iniciou um de seus artigos na década de 80, este foi um dos tópicos mais observados nos relatos dos entrevistados na presente pesquisa.

Pode ter sido causado por um viés, pois os entrevistados eram líderes em sua maioria, assim como pode realmente consistir em uma motivação ou um impedimento para a mudança organizacional transformadora.

O autor segue a linha de Burns, que acredita que, no fundo, a efetividade dos líderes enquanto líderes é verificada de acordo com o alcance dos seus propósitos na forma de mudanças sociais reais. Além disso, Pettigrew (1987) defende que a interpretação do autor sobre o processo de mudança é de extrema importância. “A abordagem nesse artigo é conceituar as grandes transformações da empresa em termos de relações entre o conteúdo da mudança e seus contexto e processo considerando o comportamento da liderança como um ingrediente, porém, somente um dos ingredientes dentro de um processo analítico, político e cultural de desafiar e mudar as crenças, a estrutura e a estratégia da empresa”. O autor defende que os estudos sobre liderança sejam menos reducionistas e mais qualitativos. Ele defende que o trabalho do líder seja estudado de uma forma mais abrangente e menos fragmentada. Novamente Pettigrew (1987) cita Burns com relação à liderança transformadora. É um caso onde o líder busca por motivações potenciais nos seguidores, busca satisfazer necessidades mais elevadas por meio de um processo de estimulação mútua. O autor atribui muito da dificuldade em se analisar a liderança organizacional à concentração da pesquisa em episódios, ao invés dos processos de longo-prazo. Porém, não é somente uma dificuldade nessa área, mas sim de toda a literatura em mudança organizacional, que não leva em consideração o processo, o contexto e o histórico (PETTIGREW, 1987). Toda vez que o ‘projeto’ de mudança é tratado como objeto de análise, o foco recai sobre um evento isolado. O autor conclui ainda que os estudos em transformação estão mais preocupados com particularidades de pequenas mudanças do que com um processo mais geral e maior da análise do movimento da mudança. E sugere ainda que se façam estudos de forma longitudinal. Ainda sobre liderança, Lamothe e Langley (2001) apresentam uma pesquisa com cinco estudos de caso sobre liderança coletiva, com múltiplos agentes da mudança.

Em suma, o texto de João Ubaldo Ribeiro exemplifica claramente as duas morais brasileiras (da integridade e do oportunismo). Se por um lado a moral da integridade apóia-se em valores como honestidade e respeito à legalidade, a moral do oportunismo defende a malandragem, como se ela “não passasse de uma lei da natureza ou de simples travessura” (SROUR, 2000: 152). Esses traços,

por sua vez, muitas vezes dificultam a assimilação de uma nova visão do que seja a gestão de empresas.

Outro importante traço cultural que, de certa forma, contribui para a resistência à mudança na direção de tipos de gestão mais cooperativa no Brasil está na percepção do espaço público pela população: é como se o dono e responsável fosse sempre o governo ou o estado; a “rua” é o espaço do impessoal, regido pelas leis (DaMATTA, 1997). Porém, as leis não foram feitas para a maioria. Muito pelo contrário, foram feitas pela minoria privilegiada para seu próprio proveito. Isto leva a uma certa falta de “espírito” coletivo ou mentalidade social, pois o brasileiro, incomodado em ser percebido como somente mais um ‘indivíduo’, vai fazer de tudo para criar ou manter relações pessoais que possa distingui-lo da maioria. O brasileiro vai arrumar maneiras de “pessoalizar a relação” e tornar-se uma “pessoa” no meio deste mundo impessoal (o termo “pessoa” dá uma idéia de um sujeito que é bem considerado pela sociedade, diferente de “indivíduo”, que é alguém que está sujeito às mesmas regras destinadas à qualquer outro). O “jeitinho”, a “malandragem”, e o “você sabe com quem está falando?”, são conseqüências desta percepção do espaço público; são mecanismos que possibilitam essa ‘pessoalização’ da relação (DaMATTA, 1984).

Motta (1997) estuda as formas que estas variações culturais assumem no mundo do trabalho. O autor afirma que, apesar do comportamento de executivos e trabalhadores ser baseado em crenças, atitudes e valores, é relativamente recente o estudo das formas que as diferenças culturais assumem nas organizações. Acreditava-se que as regras gerais podiam ser aplicadas a todas as situações, independentemente do contexto cultural.

Motta (1997) cita Hofsted, que, depois de uma pesquisa com executivos e empregados de diferentes países que trabalhavam para uma mesma multinacional, classificou administradores, funcionários e operários em quatro dimensões básicas: *individualismo e coletivismo, distância de poder, nível em que se evita a incerteza e masculinidade e feminilidade*.

Hofsted considera o Brasil como uma sociedade onde a distância do poder é muito grande e há uma busca grande em se evitar a incerteza. Tendo sido pensado inicialmente como economia de extração, o Brasil 500 anos mais tarde ainda exhibe características como exploração de recursos, tanto naturais quanto humanos. Com relação às origens da distância do poder, havia uma distância muito grande entre

senhores e escravos, o que resultou em uma indiferença da classe dominante para com as classes mais baixas.

Além disso, as relações pessoais sempre foram mais importantes do que as impessoais. No trabalho, ambiente impessoal, onde imperam as regras e leis, há uma busca em pessoalizá-lo, levando para um ambiente onde impera a racionalidade instrumental um pouco da racionalidade substantiva, representada pelo mundo da “casa”, um lugar onde somos “pessoas” e não “meros indivíduos”. É o que DaMatta define como “trazer a casa para a rua”. A casa é o local onde os indivíduos são vistos como “pessoas”. A rua é impessoal; é o espaço regido pelas leis. Como as leis não foram feitas para a maioria, a rua (ou a empresa) é o espaço onde estes indivíduos são deixados de lado, menosprezados, ou tratados como cidadãos; sendo que a palavra cidadão tem contornos negativos.

Os comentários anteriores podem ser sintetizados se recorrermos a Enriquez (1997): “Mas enquanto as organizações preferirem homens que as idealizem a homens ‘de sublimação’ elas continuarão a serem construídas na areia e desaparecerão lentamente, sem chegarem a perceber as razões de seu infortúnio” (ENRIQUEZ, 1997: 17).

As dificuldades de natureza filosófica podem desencadear uma série de outros problemas, de natureza econômica, social e política; como apresentado a seguir.

3.4.5

O indivíduo NA organização e A empresa NA sociedade

Vitória para uma das “empregadas” de Duran na “Ópera do Malandro” de Chico Buarque:

VITÓRIA - Essa é boa! A culpa é do Duran, se vocês não têm sex appeal? Querem que ele vá rebolar por vocês? O meu marido trabalha pra vocês dia e noite, sentado nessa escrivaninha. É um trabalho intelectual! O homem tá se ardendo em hemorróidas e vocês ainda acham pouco? Tenham dó. Não tão vendo que o meu marido é um psicopata?

DURAN – Psicopata não, Vitória! Tecnocrata. Eu trabalho com gráficos e estatísticas. Aqui tá tudo calculado e computado. Agora, o que há de imponderável é o elemento humano. Se vocês falham, atrapalham todas as minhas contas...

Pode parecer um tanto contraditório, mas a tecnologia, as técnicas e instrumentos, que deveriam facilitar nossas vidas, hoje se bastam por si próprios [ou, têm um fim em si mesmo], enquanto que nós, seres humanos, terminamos prostituídos (metaforicamente, ou não) em prol do desenvolvimento. Sendo que desenvolvimento significa ‘desenvolvimento tecnológico’. Se há falhas, isso é culpa desse ‘maldito elemento humano’ imponderável que atrapalha ‘todas as minhas contas’.

Esse pensamento de que nós seres humanos existimos à parte das organizações e devemos servi-las – em poucas palavras, a nossa prostituição – condiz com a visão de mundo modernista que leva a crer que o ambiente das organizações é geralmente concebido como uma realidade exterior às fronteiras organizacionais (GEPHART, 1996).

Um primeiro problema é que a negligência do mundo natural produz uma visão “desnaturada” da organização na teoria gerencial ocasionando, assim, o uso utilitário da Natureza pelos seres humanos e organizações. Uma das conseqüências desta visão é o pré-conceito que assume que as organizações são neutras e servem aos *stakeholders* largamente por meio da produtividade. Essa visão que considera o ambiente de consumo e a natureza como dados exteriores a nossa “realidade” - O que Egri e Pinfield (1999) chamam de “paradigma social dominante” - é a visão tradicional da sociedade industrial desde a Revolução Industrial.

Já de acordo com um ponto de vista mais sustentável, o ser humano seria capaz de perceber que está destruindo o meio ambiente ou prejudicando a sociedade. Numa tentativa de salvá-los, os eleva a objetos de estudo principais, reificando-os e tratando-os como se estivessem ironicamente destacados do sentido e da razão humanos, mesmo que as ações humanas sejam tratadas como “causadoras” da degradação do meio ambiente (EGRI e PINFEILD, 1999). De acordo com os mesmos autores, essa visão – o que chamam de “ambientalismo renovado” – inclui valores biocêntricos. O problema é que muitas vezes cria-se um trabalho duplo: as ações de curto prazo em favor do acúmulo de capital destroem o meio ambiente, e posteriormente, criam-se novas ações para tentar recuperá-lo; as próprias ações que buscam por solucionar o problema acabam por potencializá-lo. Estes são aspectos que normalmente surgem quando tentamos solucionar uma questão que requer mudança de segunda ordem (mudança **do**

sistema) com uma mudança de primeira ordem (mudança **no** sistema) (WATZLAWICK; WEAKLAND e FISCH, 1973).

Uma segunda questão problemática é que, em uma economia de mercado baseada na racionalidade instrumental, tem valor o que pode ser devidamente “calculado e computado”, como dito por Duran. A intenção é eliminar toda e qualquer imprevisibilidade, que, aliás, é normalmente, e, “lamentavelmente” derivada do elemento humano, que, “infelizmente”, não tem controle sobre suas paixões (HIRSCHMAN, 1979). Para manter um controle efetivo e previsibilidade sobre suas “paixões não previsíveis”, resta como solução mecanizar e instrumentalizar ao máximo a produção de forma que o ser humano se adapte à “engrenagem” e contribua para o perfeito funcionamento da mesma, de forma previsível e constante. O interesse econômico torna-se a base da razão, sendo também a nova paixão que controla as demais paixões (HIRSCHMAN, 1979).

Silva e Vergara (2003) analisam as resistências à mudança organizacional sob um ponto de vista diferente. Eles têm uma preocupação com que os indivíduos – que muitas vezes são somente classificados como os ‘resistentes’ – se constituam como sujeitos e atores nesse contexto de mudança. A nossa falha em tratar o indivíduo como mero instrumento está muito relacionada ao fato de tratarmos a organização como um sujeito independente dos indivíduos que a compõem.

Neste tópico é importante deixar claro o motivo pelo qual viemos a chamar de problemas e dificuldades, e não, resistências. Estamos tratando nesse estudo da organização como composta por pessoas. Ou melhor, “as pessoas” SÃO a própria organização. Sem elas não há organização. E a mesma organização faz parte de uma sociedade e possui um papel dentro dela. Então, quem decidirá mudar são essas pessoas, ou parte delas e a resistência pode vir ou não, das mesmas pessoas. Como a preocupação engloba não só problemas inerentes a essas pessoas, mas também problemas com pessoas de outras organizações e da sociedade como um todo, optamos por discutir problemas e dificuldades e não ‘resistências’.

Como já foi dito anteriormente, de acordo com a visão de mundo moderna predominante na administração (GEPHART, 1996), a empresa é vista como um sujeito avulso, separado de seu ambiente externo e, conseqüentemente, separado da sociedade.

Um dos impedimentos à mudança na direção de uma organização substantiva está nesta forma limitada de se visualizar a empresa. Enquanto esta for vista como uma entidade separada do meio e não como parte deste meio, não será possível perceber as relações da mesma na sociedade e as consequências de suas ações.

Como citado por Alves (2001: 79), “o crescimento e a diversificação das grandes empresas nos principais países industrializados revelam que o papel da empresa na sociedade não se restringe meramente à produção de bens ou à prestação de serviços em condições eficientes”. Alves (2001) acredita que seu papel vai além da maximização do lucro para os acionistas. Vários dos autores já mencionados compartilham dessa mesma mentalidade, independente da forma como descrevem esse papel mais amplo da organização. Eles acreditam ser a empresa uma construção social, e não um sujeito independente da sociedade, o que tem prevalecido na teoria organizacional tradicional.

Com relação ao que diz respeito às relações com o meio e consciência ecológica, Montuori e Purser (1996), por exemplo, dividem em duas as correntes principais na teoria organizacional: de um lado o que eles definem por consciência ambiental para uma teoria organizacional ecológica, baseada em uma necessidade de reação ao, e reconceituação do, papel da indústria à luz de uma degradação ambiental crescente. Por outro lado, a voz do Pós-modernismo desconstrói as teorias passadas e nos alerta de que “o caminho para o inferno está pavimentado de boas (e más) intenções”. Resumindo, a primeira corrente continua baseando-se na visão Modernista fragmentada de que empresa, sociedade e meio ambiente são entidades independentes. Sendo assim, poder-se-ia utilizar a tecnologia para a reconstrução do ecossistema. Já de acordo com uma visão Pós-moderna, empresa, sociedade e ecossistema estão interligados e suas relações devem ser devidamente repensadas, uma vez que a empresa faz parte de um processo iterativo.

Se a empresa faz parte da sociedade e se vê como tal, ela **assume** como sua responsabilidade toda ação que possa afetar o meio da qual faz parte. Já se a empresa é considerada a partir de uma visão fragmentada de mundo, ela não se sente responsável diretamente, mas “pode contribuir” para este ambiente que é externo e independente de suas ações. Há uma diferença aí entre a responsabilidade **assumida** por um lado *versus* a responsabilidade que é **atribuída** por obrigação muitas vezes. No primeiro caso, responsabilidade ‘assumida’, os

conceitos e ética, responsabilidade e sustentabilidade são centrais na gestão estratégica da empresa.

MCWHINNEY (1997b) apresenta conceitos de conflito, problemas e questões: o **conflito** é produzido em cada escolha de mudança consciente. A cultura, na forma de hábitos, convenções e expectativas, nos faz ignorar a natureza ilógica de nossas ações. A existência de padrões culturais reduz muito dos conflitos a um grau no qual somos capazes de ignorá-los. A noção de que alguns problemas são solucionados e questões são resolvidas por meio de um desenvolvimento de um sistema de valores compartilhado é um tanto obscura, e mascara os reais conflitos – dar comida a um sem-teto pode solucionar um **problema** no momento, mas não resolve a **questão** da pobreza.

Entretanto, quando pesquisamos sobre o tema ‘mudança’ em administração, é comum encontrarmos ‘mudança em resposta **A** alguma coisa’, sendo que ‘**A** alguma coisa’ significa ‘alguma coisa no ambiente’. Ambiente, por sua vez, é separado em dois teoricamente ‘diferentes’: ambiente interno e ambiente externo, como já havíamos percebido pelas discussões dos tópicos anteriores.

Isso tem muito das suas origens na literatura em gestão estratégica. De uma maneira um tanto resumida e reducionista, podemos dizer que, nas últimas décadas, duas visões dominaram na literatura sobre estratégia: a visão *posicionamento*, que foca na identificação de posições estratégicas vantajosas no mercado (PORTER, 1980), e a visão *resource-based*, que propõe que a vantagem competitiva da empresa provém dos seus recursos, capacidades e competências (BARNEY, 1986; HAMEL & PRAHALAD, 1991; HELFAT, 2000; ITAMI & NUMAGAMI, 1992; PETERAF, 1993; PRAHALAD & HAMEL, 1991).

Ambas as visões partem da seguinte premissa: de que o mundo é uma arena competitiva na qual o jogo vigente é um jogo de soma zero. Isto pode ser muito bem ilustrado nas palavras de Day (1997: 48): “Dentro de uma arena de competição, as companhias buscam construir e sustentar vantagens competitivas sobre os seus rivais. As vantagens são baseadas nos ativos e capacidades da firma que geram posições competitivas superiores”. O autor afirma ainda que “Estratégia é buscar uma margem competitiva sobre seus rivais enquanto desacelera a erosão das vantagens presentes”. Seja esta margem derivada de posição competitiva ou dos ativos e capacidades que sustentam uma posição, ou de ambas, supõe-se que a firma deve buscar estar “acima” ou “à frente” das outras

firmas, caracterizadas como rivais. Se uma empresa está acima é porque outras estão abaixo e *vice versa*; o mercado assim caracterizado é definido por ‘jogos de guerra’ ou ‘jogos de soma zero’.

Como não podia deixar de ser, o tema ‘mudança’ também ganha importância central na pesquisa em estratégia, assim como cresce também a escola de pensamento que foca nas competências internas como fonte real de vantagem competitiva sustentável (HUY, 1999). Huy (1999) acredita, entretanto, que a literatura ainda é carente no sentido de relacionar mudanças organizacionais de larga escala a mudanças internas de processos organizacionais. Huy (1999) cita Walsh (1995, *apud* HUY, 1999) que acrescenta o fato de sabermos muito pouco acerca dos fundamentos sociais e emocionais da mudança e se propõe a explorar a interação entre emoção e ação estratégica. Seu modelo relaciona a influência da emoção sobre três dinâmicas: receptividade, mobilização e aprendizagem. O interesse do autor é mostrar que essas três dinâmicas impactam consideravelmente o processo geral de mudança. Na percepção do autor, o foco nas emoções ilustra a forma pela qual a atenção na microdinâmica pode gerar mudanças macro. Mais especificamente, o autor discute como vários dos atributos “da inteligência emocional” (GOLEMAN, 1995 *apud* HUY, 1999) contribuem para facilitar a mudança e a adaptação social ao nível do indivíduo, assim como também a forma enquanto atributos de “competências emocionais” podem facilitar a mudança radical ao nível da organização. Huy (1999) se refere à mudança radical como mudança de segunda ordem, considerada como uma mudança descontínua na filosofia básica de um indivíduo, ou na identidade compartilhada dos membros da organização, análoga à mudança paradigmática de Kuhn (2001) e de acordo com a definição adotada no presente estudo. Um indivíduo emocionalmente inteligente é aquele que possui a habilidade de reconhecer e utilizar suas próprias emoções para solucionar problemas e ordenar comportamentos. No nível organizacional, as competências emocionais se referem a uma habilidade da organização em reconhecer, monitorar, discriminar e tratar das emoções individuais.

Os resultados encontrados na presente pesquisa confirmam o modelo de Huy (1999) da dinâmica emocional e mudança radical. Na verdade, uma frase resume a importância do artigo: “Atuar emocionalmente implica em estar atento a pequenos detalhes e projetar um senso de honestidade, justiça e respeito por todos que são afetados pela mudança” (BROCKNER, 1992 *apud* HUY, 1999).

Finalmente, Huy (1999) discute como os vários atributos da inteligência emocional podem facilitar a mudança. O modelo de Huy (1999) parte do princípio de que os seres humanos têm capacidade de influenciar a mudança radical nas organizações. Huy (1999) ressalta em sua pesquisa três desafios processuais críticos relacionados à realização da mudança radical: receptividade, mobilização e aprendizado. O objetivo do autor está em propor alguns fundamentos teóricos de por que, como e quando as emoções representam papéis na estruturação do processo de mudança radical. São os três desafios:

- **Receptividade** – no âmbito do indivíduo, receptividade corresponde à vontade pessoal em considerar a mudança. Analogamente, ao nível da organização, corresponde à vontade dos membros da organização em considerar mudanças propostas. **Algum grau de receptividade é necessário para que ocorram mobilização e aprendizado.**

- **Mobilização** - ao nível do indivíduo, mobilização corresponde às ações concretas que viabilizem a mudança e são tomadas pelo indivíduo. Ao nível da organização, se refere ao processo de unir vários segmentos da organização na realização de objetivos de mudança comuns. A habilidade em mobilizar sustenta a estrutura e os sistemas, mas, principalmente, o comprometimento necessário e os conjuntos de ferramentas que cooperam com o processo de mudança. A mobilização envolve capacidade de colaboração. Durante uma mudança radical, ela despende uma significativa energia emocional. Ao contrário de uma mudança de primeira ordem (por exemplo, mudança em estruturas formais), que demanda basicamente a ação de uma minoria dominante, a mudança radical que altera perspectivas centrais e valores sempre necessita de larga mobilização. A mudança radical também envolve incerteza.

- **Aprendizado** – além da receptividade e da mobilização, indivíduos e organizações também podem aprender com os resultados das mudanças das quais participaram.

Talvez um dos maiores problemas esteja fundamentado na discussão de Huy (1999): de que a mudança radical, por referir-se a uma mudança qualitativa na filosofia ou nas perspectivas centrais da empresa, desencadeia inúmeras respostas emocionais.

Autores como Aktouf (2002) e Leitão e Machado (2004) vêem o problema de outro ângulo e questionam a essência do pensamento dito de estratégia que vem predominando na literatura e na prática das organizações. Aktouf parte da crítica à idéia do jogo de soma zero: “A infinita maximização econômica tornou-se, acompanhada da crença na corrida pela “vantagem competitiva”, uma espécie de dogma, de padrão de pensamento, e de ação, em quase todos os domínios – desde negócios, economia até governança e política econômica de países inteiros. Tudo parece voltado a ser estratégico e competitivo” (AKTOUF, 2002: 44). Aktouf acrescenta ainda que este pensamento encontra-se na direção oposta às teorias originais sobre o livre comércio, pois contraria a observação mais importante em economia internacional – a idéia de que há ganhos do comércio – isto é, quando os países vendem bens e serviços uns aos outros visam quase sempre a seu benefício mútuo. Ou seja, a própria teoria econômica não parte da idéia de um jogo de guerra ou jogo de “soma-zero”, enquanto que o *porterismo* dá prioridade à corrida às vantagens competitivas que não são vistas como equilibradas nem visam a um bem-estar social recíproco. A acumulação de riquezas e a exploração ilimitada dos recursos em jogos como estes são, portanto, plenamente aceitas. Só que o mundo de hoje presencia uma realidade completamente diferente, onde se sabe que os recursos não somente são limitados como se não fizemos alguma coisa, as condições ambientais e sociais tendem a deteriorar.

Entretanto, boa parte das abordagens não considera a interseção dos ambientes, ou melhor, que tudo faz parte de um mesmo ambiente e que “as pessoas” que aparentemente vivem no “ambiente externo à organização” são, na verdade, “A organização”. Quando Helfat e Raubitschek (2000) falam em aprendizado, por exemplo, eles estão se referindo ao aprendizado tecnológico sobre o produto (*Incremental learning*). As competências, nesse caso, servem somente para a diferenciação do produto. Quando falam em conhecimento central, é conhecimento sobre a tecnologia de produto. Não se falam em “pessoas” que desenvolvem tecnologias.

Apesar da evolução dessas visões assim como do surgimento de modelos integrativos que se propunham a auxiliar a gestão de mudanças estratégicas, (COLLIS e MONTGOMERY, 1998; DAY et al., 1997; SCHOEMAKER & AMIT, 1997; VOLLMANN, 1996; ZAJAC et al, 2000), Leitão e Machado (2004) são da opinião de que as escolas de gestão estratégica são incapazes de prover soluções para as crises ambiental e social da atualidade, uma vez que estão direcionadas a mudanças adaptativas dentro do que está previamente estabelecido. O questionamento sobre o contexto ou sobre o papel da empresa não faz parte de nenhuma das perspectivas; não é objetivo delas mudar as regras do jogo, mas competir para ganhar. Neste sentido é interessante o argumento de Leitão e Machado:

“A grande maioria dos gestores pressupõe que o bem-estar populacional e a sobrevivência do planeta não competem às organizações produtivas, mas aos governos, igrejas e instituições sem fins lucrativos. Mesmo com o movimento da responsabilidade social, intensificado nos anos 70, tanto na abordagem da responsabilidade social, da rectitude social corporativa, ou da performance social corporativa, os resultados, em termos de mudança ainda são pouco expressivos. Muitas empresas parecem viver um mundo à parte na rede de relações e significados que constitui a vida coletiva” (LEITÃO E MACHADO, 2004: 1041).

Parece que tanto como indivíduos quanto grupos de organizações, nós seres humanos nos abstermos das responsabilidades que afetam o ‘todo’, ou, em ‘economês clássico’, que provocam ‘externalidades’. Esse fato advém do que alguns autores chamam de traços culturais ou valores. Por outro lado, isso gera dificuldades se quisermos modificar a forma como as empresas atuam na sociedade.

3.5

Conclusão parcial teórica

Em função da própria natureza da mudança paradigmática, os resultados da literatura corresponderam às nossas expectativas de que não fosse possível encontrar uma, e somente uma, resposta possível para o problema.

A mudança paradigmática (no sentido abordado por Kuhn) demanda um período no qual ocorre o conflito entre paradigmas. Mais especificamente, Kuhn (2001) sugere que o conhecimento se alterna entre períodos de ciência normal

(quando há predominância de um paradigma) e ciência revolucionária (quando vários paradigmas coexistem e entram em conflito). Da síntese desse processo surgirá outro paradigma dominante para um período de ciência normal, até que outros paradigmas entrem em conflito novamente. Supondo que atravessamos uma fase de questionamentos e conflitos, é de se esperar que encontremos na literatura, a coexistência de diversas opiniões e questionamentos diferentes, sem gerar, necessariamente, uma resposta coesa e única.

Pudemos perceber um crescimento dos estudos que dão mais atenção às pessoas no processo de mudança organizacional transformadora (SILVA e VERGARA, 2003), apesar de relativa falta de ordem, como mencionado por Weick e Quinn (1999). Entretanto, a riqueza está, justamente, na própria discussão inerente à multiplicidade de visões e na busca pela interdisciplinaridade na resposta ao problema da mudança.

Retornando à pergunta de tese - **Considerando as dimensões: filosófica (ontológica, epistemológica e axiológica), econômica, política, sociológica, administrativa e estratégica; QUAIS são, COMO e POR QUE se manifestam os facilitadores e as dificuldades em um processo de mudança organizacional transformadora em organizações produtivas no sentido de adotar uma perspectiva mais ética, humana e ecologicamente engajada?** - podemos começar com a primeira dificuldade abordada por alguns autores, a respeito do próprio conceito de “dificuldade”. Eles criticam a simplificação, muitas vezes encontrada na literatura, do termo “dificuldades”, resumido a meras “resistências” (GREY, 2004; HERNANDEZ e CALDAS, 2001: 32; SILVA e VERGARA, 2003). O conceito de resistência à mudança está associado a: “qualquer conduta que objetiva manter o *status quo* em face da pressão para modificá-lo” (HERNANDEZ E CALDAS, 2001: 32; FORD, FORD e McNAMARA, 2002). Quando nos referimos a ‘resistências’, consequentemente estamos fazendo menção a resistências a mudanças que vêm de fora pra dentro, na maioria mudanças de “coisas”, que são mudanças adaptativas, o que também é assunto criticado por alguns autores (FORD, FORD e McNAMARA, 2002; GREY, 2004; HERNANDEZ E CALDAS, 2001: 32; SILVA e VERGARA, 2003). O “COMO” e o “POR QUE” acontece essa dificuldade pode ser explicado com base na nossa própria limitação com respeito ao termo mudança (WATZLAWICK et.al., 1973; MCWHINNEY, 1997b; SILVA, 2003).

Encontramos também algumas explicações para essa dificuldade derivada da simplificação do termo mudança e, conseqüentemente, simplificação do termo “dificuldade”, baseadas nas visões modernista e pós-modernista e no relativo esquecimento da racionalidade substantiva para os “porques” de fracassos nas mudanças (FORD, FORD e McNAMARA, 2002; GREENWOOD e HININGS, 1996; MORGAN, 2005; RAMOS, 1981; SILVA, 2003; WATSON, 2005) que concordam entre si, de certa forma, com a dificuldade de natureza epistemológica, em se questionar os valores da sociedade moderna.

Parece haver concordância entre diversos autores à respeito da importância de empresas mais éticas, humanizadas e responsáveis (AKTOUF, 2002; ALMEIDA E LEITÃO, 2003; ASHLEY, 2003; CHANLAT, 1999; MOTTA, 1986; SERVA, 1997). Entretanto, o discurso parece enfatizar mais dificuldades, derivadas de um modo de pensar ou de “valores da administração tradicional”, do que facilitadores. A ênfase parece ser sobre os valores que dificultam.

Por outro lado, quando nos deparamos com alguns exemplos de discurso do empresariado brasileiro (“Conversa de presidentes”, RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE DO BANCO REAL ABN AMRO, edição 2003/2004), ou com referências encontradas em pesquisas como as de Bruni (2002; 2005), Brandalise (2003) e Pinto (2004), já encontramos uma ênfase maior nos “outros” ou “novos” valores pautados na colaboração, cooperação, atitudes éticas e responsáveis. Neste caso, diríamos que há uma ênfase maior sobre os valores que facilitam a mudança, tanto no discurso encontrado no relatório mencionado acima, quanto no resultado de pesquisas dos autores supracitados.

Com relação ao “COMO” e “POR QUE” isso acontece, esses autores entendem, acreditam e já fizeram menção à existência de um processo gradual de mudança para uma sociedade fundamentada em valores éticos, de responsabilidade, cooperação, solidariedade e sustentabilidade. Eles confirmam o que muitos autores (FORD e FORD, 1995; GIDDENS, 1984; HERACLEOUS e BARRETT, 2001) já haviam constatado; que a mudança é um processo de construção social, onde são criadas novas realidades dentro do processo de comunicação. Esses empresários acreditam que sejam, simultaneamente, mentores, seguidores e criadores do processo de mudança. Ou seja, nesse discurso do empresariado as dificuldades de natureza ontológica e epistemológica já não são mais presentes.

Diferentemente da teoria e do que afirma, por exemplo, Grey (2004), sobre a insistência em discutir resistências, os empresários do relatório e os autores citados no parágrafo anterior parecem se referir mais às motivações e facilitadores do que a essas ‘resistências’, sendo que tais facilitadores são de natureza axiológica; relacionados aos novos valores.

Concluindo, se retornarmos a abordagem de Kuhn, podemos sugerir que as visões dos diferentes autores se encontram em conflito e em períodos diferentes do conflito. Enquanto algumas pesquisas estão em processo de questionamento do paradigma dominante na sociedade moderna, considerando-o precursor e base de todas as dificuldades da mudança transformadora, outros estudos parecem já ter passado por esta fase. Estes últimos encontram-se, portanto, em um momento de síntese do dilema e focam em um novo paradigma que tem suas bases em valores mais humanistas; o que explica o foco dos primeiros em dificuldades, enquanto dos segundos, em facilitadores do novo paradigma.

Considerando a complexidade do problema e sua natureza dialética, o assunto não proporciona respostas exatas e requer investigação constante e sempre em renovação.