

O Problema

Seja ela a “crise global da civilização” (HELLER, 1999), a “crise ecológica” (BECK, GIDDENS e LASH, 1997), a “crise da modernidade”, ou mesmo uma simples “resposta às exigências da globalização”, para os mais conservadores, o nome dado ao período pelo qual atravessa a sociedade, há um consenso entre diversos autores (AKTOUF, 1996; ALMEIDA e LEITÃO, 2003; CAPRA, 2002; CHANLAT, 2000; LAMEIRA e LEITÃO, 2005; LEITÃO e MACHADO, 2004; MOTTA, 1986; RAMOS, 1981; SERVA, 1993; 1997), além de um movimento por parte de diversas organizações (AKTOUF, 1996; ALMEIDA e LEITÃO, 2003; ASHLEY, 2003; GONÇALVES e LEITÃO, 2001; LEITÃO e COUTINHO, 2002; PINTO, 2004; SERVA, 1993; 1997; SINGER E SOUZA, 2000), de que a mudança, com respeito à forma como se enxerga a relação entre as organizações e a sociedade, é primordial nesse momento.

Demonstrar que este tipo de mudança é viável já foi objeto de inúmeras pesquisas, como as dos autores supracitados. Então, por que ainda vemos a predominância de um discurso que caminha na direção contrária? Por que ainda escutamos argumentos do tipo: *mudança é o que não falta... desde que o mundo é mundo que conhecemos o conceito de mudança?* O que separa por um lado, a motivação para a mudança de um grupo de pesquisadores e empresários, do discurso cético de outro? Todos esses questionamentos fazem parte de nosso estudo.

É fato que mudanças nunca faltaram, pois, se é verdade a questão de Heráclito de que “um homem não entra no mesmo rio duas vezes”, supostamente, “algo deve mudar para que tudo continue como está”. Não é de hoje que o mundo vivencia mudanças. Porém, de acordo com a noção de mudança paradigmática de Kuhn, a mudança transformadora, na qual o presente estudo tem seu foco, requer um questionamento a respeito do paradigma predominante, ao mesmo tempo em que os diversos paradigmas entram em conflito. Seguindo essa linha de raciocínio, estaríamos atravessando hoje uma fase de conflito e questionamento do paradigma predominante, sendo que a discussão no presente trabalho não está na existência

ou não da mudança, mas sim, em sua natureza.

A problemática pela qual atravessa a sociedade é, em parte, resultado de seu próprio “desenvolvimento”, o que tem sido debatido em diversos meios, como acadêmicos, administrativos e políticos. Esse capítulo se propõe compreender as razões que levam pesquisadores e gestores na área de administração a questionar o papel da organização no mundo atual e a buscar alternativas para o modelo de gestão tradicional. Nesse sentido, é essencial entender o tipo de mudança envolvido no processo; quais as dificuldades, quais os facilitadores e motivadores inerentes às ações e interações entre as partes envolvidas. A partir daí são apresentados o problema, os objetivos propostos, as suposições, a relevância e a delimitação deste estudo.

1.1

Introdução

“Ando em crise, numa boa, nada de grave. Mas, ando em crise com o tempo. Que estranho ‘presente’ é este que vivemos hoje, correndo sempre por nada, como se o tempo tivesse ficado mais rápido que a vida, como se nossos músculos, ossos e sangue estivessem correndo atrás de um tempo mais rápido.

As utopias liberais do século XX diziam que teríamos mais ócio, mais paz com a tecnologia. Acontece que a tecnologia não está aí para distribuir sossego, mas para incrementar a competição e produtividade, não só das empresas, mas a produtividade dos humanos, dos corpos. Tudo sugere velocidade, urgência, nossa vida está sempre aquém de alguma tarefa. A tecnologia nos enfiou uma lógica produtiva de fábricas, fábricas vivas, chips, pílulas para tudo. Funcionar é preciso; viver não é preciso. Por que tudo tão rápido? Para chegar aonde, para gozar sem parar? Mas gozar como? Nossa vida é uma ejaculação precoce. Estamos todos gozando um gozo sem fruição, um gozo sem prazer, quantitativo...”
(Arnaldo Jabor)

Apesar da natureza um tanto quanto controversa, como autor e escritor, esse trecho, de uma das crônicas de Jabor, parece encaixar-se perfeitamente em nossa realidade.

Sem relegar ao segundo plano a atual discussão acerca do desenvolvimento sustentável e da responsabilidade social corporativa, a concepção de progresso inerente à sociedade ocidental parece estar, em boa parte, ainda associada ao progresso das ciências naturais e ao progresso tecnológico. A ciência natural é tida como o único meio de conhecimento da realidade, uma vez que só é real aquilo que pode ser devidamente verificado a partir de métodos científicos considerados

adequados. Sob essa ótica, progresso e desenvolvimento podem ser “medidos” por meio de algum método desenvolvido pela ciência. Nessa mesma linha, não é de hoje que tentamos medir os aspectos qualitativos da empresa (DRUCKER, 1999) – incluem-se aí modelos como a *Reengenharia*, o *Balanced Scorecard*, normas ISO, TQM, dentre outros – assim como, principalmente, a *Performance Social Corporativa*. Pelo menos a humanidade parece estar se conscientizando de que o progresso não é mais “infinito” e que os “recursos naturais” não são ilimitados como se imaginava. Consciência esta necessária para derrubar a visão de mundo que justifica a exploração dos recursos, tanto naturais quanto humanos, em prol da modernização, que era tratada quase que como um “resultado das leis da natureza”.

Na visão de Crawford (1994), a evolução histórica da economia mundial é explicada por um aperfeiçoamento da produtividade. Ou seja, aceitamos que as passagens de uma economia pré-industrial, para uma economia industrial e para uma economia do conhecimento (o que é visto, ideologicamente, como a “ordem natural das coisas”), sejam movidas pela alavanca da produtividade que, por sua vez, gera uma “população mais rica”. Sob tal ótica, qualquer coisa que ameace a produtividade, ameaça também a “prosperidade de uma população” e, portanto, as premissas do sistema. A ênfase na produtividade transformou-se em uma ideologia: a do produtivismo. Além disso, o capitalismo tem como fonte de energia o impulso de acumular capital, impulso esse que gera custos sociais, pois, se em algum momento deveria haver uma repartição do que foi produzido, essa idéia é automaticamente rejeitada pela própria lógica da acumulação (HEILBRONER, 1994: 28). A alternativa, enfatizada por muitos autores, não está na abolição do capitalismo, mas sim, na renovação da lógica produtiva ou na renovação da administração (AKTOUF, 1996), já que estas não fornecem relevância suficiente às questões éticas.

Sen (2002: 20) acredita que o fato de a economia ter dado mais importância à abordagem da “engenharia” do que à abordagem “ética”, levou ao crescente descaso com qualquer assunto relacionado ao comportamento humano. A economia moderna deixou de lado as questões normativas e as considerações éticas. A proposta de Sen (2002:20) é de que a atenção aos valores éticos só traria contribuições positivas à teoria econômica, sem menosprezar a abordagem da “engenharia”, abordagem essa que “caracteriza-se por ocupar-se de questões

primordialmente logísticas em vez de fins supremos e de questões como o que pode promover o ‘bem para o homem’ ou o ‘como devemos viver’”.

Não esquecendo do crescimento dos estudos em administração sob uma perspectiva mais humanista, assim como a economia neoclássica se separou da ética (SEN, 2002), uma boa parte da administração (ou da teoria organizacional) tradicional parece não tê-la conhecido realmente. A teoria organizacional estrutural-funcionalista tem seu foco inicial na preocupação com a produtividade, dominante a partir da Revolução Industrial, quando as produções domiciliar e manufatureira dão lugar à fábrica e as necessidades humanas, por sua vez, passam a ser satisfeitas pelas empresas. Os “valores econômicos” são considerados naturais ao ser humano e a ética protestante atesta que o trabalho enobrece o homem assim como deve ser uma fonte de prazer.

É importante frisar aqui que o interesse não está em condenar a economia de produção, mas em buscar uma nova lógica produtiva, que enfatize também os valores éticos e humanos dentro do modo de produção capitalista, assim como sua função distributiva (BRUNI, 2002; 2005; CHIARA, 2002; FERRUCCI, 2002).

Podemos citar ainda a contribuição de Sen (2002: 96), que acrescenta: “Na literatura econômica tradicional, supõe-se que a pessoa maximiza sua função de utilidade, a qual depende somente de seu próprio consumo e determina todas as suas escolhas”. Esse comportamento auto-interessado tem como características: *bem-estar auto-concentrado* (bem-estar depende apenas do que é consumido), *objetivos limitados ao próprio bem-estar* (o objetivo do indivíduo está na maximização de seu bem-estar) e a *escolha orientada para o próprio objetivo* (a vida de uma pessoa é função da busca pelo seu próprio objetivo). Em primeiro lugar, não necessariamente o bem-estar de um indivíduo depende somente do seu consumo; em segundo lugar, seus objetivos podem incluir outras considerações que não somente a maximização do seu próprio bem-estar; em terceiro lugar, suas escolhas podem abranger estratégias mais colaborativas do que estratégias centradas no seu próprio objetivo (SEN, 2002: 96-97). Esse assunto será analisado mais profundamente no próximo capítulo.

De acordo com Sen (2002: 45), “A posição da economia do bem-estar na teoria econômica moderna tem sido muito precária”. Supõe-se que as escolhas do indivíduo se baseiam somente no auto-interesse, “sem impacto algum de considerações éticas ou de juízos provenientes da economia do bem-estar”; o

único critério de julgamento considerado na economia do bem-estar ficou sendo o da *otimalidade de Pareto*. “Considera-se que um determinado estado social atingiu um *ótimo de Pareto* se e somente se for impossível aumentar a utilidade de uma pessoa sem reduzir a utilidade de uma outra pessoa” (SEN, 2002: 47). Não é do escopo da economia do bem-estar a preocupação a respeito da distribuição de benefícios ser justa ou não. Mesmo se há pessoas na miséria enquanto outras poucas vivem em extremo luxo, sendo que a situação dos miseráveis não pode melhorar sem que se reduza o luxo dos ricos, ainda podemos considerar que esta seja uma situação de *ótimo de Pareto*.

Ao mesmo tempo, há o que chamamos de falhas do mercado, como as *externalidades* – degradação do meio ambiente e crise social, por exemplo. Nessas situações, as hipóteses dos teoremas de bem-estar não se mantêm e o equilíbrio pode não ser um *ótimo de Pareto*. Então, o que fazer? A solução encontrada está na legislação - por meio de controle, cotas ou taxas. Desconsiderando a limitação de que dificilmente um governo saberia corretamente o nível *ótimo de Pareto* de produção da externalidade, temos consciência, também, de que esse Estado encontra-se atualmente sujeito às regras do mercado, que se apóiam nas escolhas auto-interessadas (ATRIA e SILES, 2003; GIDDENS, 1991; BOAVENTURA de SOUZA, 1999; OFFE e WIESENTHAL, 1980).

No filme “The Corporation”, podemos perceber uma visão mais crítica e sucinta do problema: a noção de *externalidade* surge da idéia de que ‘devemos deixar que outro cuide do problema, pois não está mais no nosso escopo’. No filme ressalta-se que, dentro do nosso universo hipócrita, a dita organização já é (excessivamente) cobrada para ser rentável, portanto, ela não pode “se dar ao luxo” de resolver problemas (aparentemente que não tem nada a ver com ela) que reduzam sua rentabilidade. Ela ‘tende a ser mais rentável’ se ‘outros’ pagam as contas do seu impacto na sociedade’ (pelo impacto negativo da organização sobre a sociedade). Os atores lembram que há uma palavra terrível que os economistas usam para isso – *externalidade*. Em entrevista no filme, Milton Friedman esclarece que *externalidade* é o efeito de uma transação entre duas partes, sendo que uma terceira parte que não representa nenhum papel ali, também é afetada.

Muito tem sido discutido nas últimas décadas quanto ao esgotamento da estrutura Estado / Mercado na resolução de problemas de natureza ambiental e social. O desenvolvimento do Terceiro Setor reflete isso e caracteriza o

envolvimento da sociedade civil – no Brasil, principalmente a partir dos anos 70 - em questões de cunho social e ambiental que não estavam sendo resolvidas dentro da estrutura tradicional Estado / Mercado¹. Nesse contexto, surge, então, a idéia de uma **economia solidária**, que tem como meta consolidar os conceitos de solidariedade e sustentabilidade para uma nova forma de gestão (MANCCE, 2002).

Mas qual o fundamento de toda essa discussão? A importância de tudo isso é que as organizações estão deixando de lado a visão paternalista de que o governo deva “consertar” problemas decorrentes de *externalidades* e procurando assumir a sua responsabilidade na situação.

Parte da teoria organizacional no Brasil, entretanto, parece ainda amplamente influenciada pela ciência social norte-americana que, por sua vez, é profundamente marcada pelo funcionalismo e pela razão instrumental (MOTTA, 1988) – razão esta que prioriza o cálculo utilitário das conseqüências dos pensamentos e atos e cuja preocupação principal está mais voltada para o “fazer” das coisas e não com as questões éticas intrínsecas; mais voltada para os resultados, independente dos meios utilizados para alcançá-lo. Essa hegemonia da razão instrumental pressupõe a desvalorização do pensamento ético e da ação afetiva. A ciência está a serviço da produção econômica e tudo pode ser medido em função de fins determinados. Não há dúvidas de que as técnicas modernas de administração e de divisão do trabalho tornaram a vida econômica mais produtiva, porém contribuíram para gerar outros problemas de ordem social e ambiental (MOTTA, 1986).

Tal cultura industrial, marcada pela razão instrumental, é também a cultura do “duplo constrangimento”, uma vez que supervaloriza a autonomia e aliena ao mesmo tempo (AKTOUF, 1996); implica na dependência, mas enaltece a liberdade; provoca a infantilização do empregado, mas exige responsabilidade e maturidade (ARGYRIS, 1958); “impõe a execução e prega a iniciativa e a criatividade; clama forte por democracia e direito de expressão, enquanto obriga à obediência estrita e ao silêncio na empresa...” (AKTOUF, 1996 : 108; CHANLAT e BEDARD, 1992: 125). Ou seja, é uma cultura que valoriza o livre arbítrio contanto que o indivíduo não contrarie as normas do sistema; valoriza a liberdade, mas discrimina ou ridiculariza quem é diferente e clama pela sua liberdade, ou

¹Os Recursos da Solidariedade. Obtido de: <http://www.rits.org.br/>

seja, discrimina quem “enxerga” a realidade de forma diferente. É uma cultura onde a melhor opção para todos está “dentro da caverna”; têm-se cavernas cada vez mais bem equipadas instrumentalmente, sendo que os que tentam enxergar além desse espaço são dados como loucos, confirmando a reinterpretação de Foerster (1996: 65) da metáfora da caverna, de que “No país dos cegos, o caolho iria parar diretamente num hospital psiquiátrico, porque vê as coisas de modo diferente das demais”.

Autores como Ramos (1981) crêem que, apesar de haver um relativo consenso sobre o fim do Taylorismo, na prática os seus preceitos básicos continuam em voga. O homem continua um ser econômico e todo o sistema produtivo continua a ser elaborado sobre esta “verdade absoluta”. O empregado, por sua vez, deve colaborar e legitimar este sistema sendo que, ser eficiente é ser um ator despersonalizado.

Na economia clássica, o emprego formal era primordial para a alocação de recursos. Por outro lado, Marx mesmo já destacava que, na forma de produção capitalista estava inscrita a forma de distribuição; ou seja, os capitalistas entram com a tecnologia e recebem o retorno na forma de lucro; quanto mais tecnologia, maior o lucro do capitalista; quanto menor o salário, menor a riqueza do trabalhador; quanto mais a produção é intensiva em tecnologia, menor a necessidade da força de trabalho, menor a riqueza do trabalhador e mais a riqueza se concentra no lado do capital. Porém, não era esta a visão de Adam Smith e não era isto que ele esperava. Ele tinha esperança sim, que com o desenvolvimento do sistema de mercado, viria uma estrutura social mais justa, pela liberação da força de trabalho de atividades enfadonhas. Uma interpretação limitada dos estudos de Adam Smith responsabilizou-o por grande parte da defesa pelo comportamento auto-interessado na ética e na economia, enquanto que seus interesses de estudo eram bem mais amplos que isso (SEN, 2002).

Em outras palavras, o objetivo principal do sistema de mercado seria o de tornar científica a produção no sentido de aumentar a produtividade, sendo que, dentro deste processo, o ser humano contribuiria como um “fator de produção despersonalizado” (RAMOS, 1981: 107); ou seja, o objetivo de melhoria material desumanizou a sociedade e as tentativas de humanização que existem são baseadas na razão limitada das organizações formais.

Mas a razão instrumental e a obsessão com a produtividade dela decorrente não são suficientes para sustentar as necessidades de valores éticos do mundo (ALMEIDA e LEITÃO, 2003). É preciso mais equilíbrio entre o instrumental e o substantivo. E, se são organizações econômicas as responsáveis por satisfazer as necessidades humanas, são elas também que possuem, em parte, a responsabilidade e o potencial para reverter essa hipertrofia da instrumentalidade. Elas devem sim, preocupar-se em manter a produtividade estabelecendo, porém, condições mais propícias ao desenvolvimento pessoal e ambiental; o que requer um novo modelo de gestão estratégica diferente do modelo de gestão estratégica funcionalista (LEITÃO E MACHADO, 2004). As empresas do Projeto de Economia de Comunhão (ALMEIDA e LEITÃO, 2003; GONÇALVES e LEITÃO, 2001; PINTO, 2004), as empresas substantivas pesquisadas por Serva (1993; 1997), as empresas de responsabilidade social citadas por Ashley (2003) ou as empresas citadas por Aktouf (1996) e por Singer e Souza (2000) são exemplos de empresas produtivas, lucrativas e éticas, onde é mantido algum grau de participação do empregado no negócio e existe a preocupação com a distribuição da riqueza ao invés da acumulação de renda e poder. São empresas que buscam um capitalismo transformado.

“Crise global da civilização” (HELLER, 1999), “crise ecológica” (BECK, GIDDENS e LASH, 1997), “crise da modernidade”. Não é de se admirar que se analisarmos a questão a partir de uma perspectiva mais humanista, as coisas não pareçam ir tão bem assim como sugerem os defensores do *stablishment*. Principalmente nos países em desenvolvimento é considerável o número de pessoas vivendo com menos de US\$1 ao dia, limite esse que é considerado internacionalmente como pobreza extrema de acordo com o relatório do CEPAL, IPEA, PNUD (2005). No Brasil, por exemplo, este número corresponde a 8,2 % da população.

Segundo os dados do relatório do PNUD (2005), o Brasil apresenta o oitavo pior índice de desigualdades do rendimento ou consumo dentre os 177 países que constam no Relatório do Desenvolvimento Humano de 2005. Enquanto os 20% mais pobres participam com 2,4% da renda ou consumo, os 20% mais ricos participam com 63,2%.

Além do impacto social da acumulação de capital e concentração de riqueza, o desenvolvimento produtivo deve ser avaliado também em termos de seu impacto

sobre o meio ambiente e seu efeito sobre o desenvolvimento sustentável (CEPAL, PNUMA, 2002). Segundo dados da CEPAL, de uma média de afetados pelos desastres ambientais, de 147 milhões de pessoas ao ano entre 1981 e 1990, no período de 1991 a 2000, este número passa para 211 milhões ao ano. As companhias de seguros estão cada vez mais preocupadas. Até 1988, não havia sido desembolsada quantia superior a um bilhão de dólares por um desastre natural. De 1988 a 1996 foram registrados, em diversas partes do mundo, 15 eventos, cujos custos para as seguradoras foram superiores do que o mencionado acima (CEPAL, PNUMA, 2002: 149).

Quando Giddens (1997) se refere à “crise ecológica”, ele quer dizer ecologia em um sentido mais amplo, uma “ecologia da vida”; uma crise que é proveniente da exploração ilimitada dos recursos, mas que não se restringe mais à questão capitalismo X socialismo. Na mesma linha de pensamento, dando ênfase, porém, a uma abordagem neo-Marxista para a teoria organizacional, Aktouf (1992) acrescenta que não é sua intenção buscar meios de alcançar dentro da empresa o que tal abordagem se propõe. O autor acredita que as empresas encontrarão muitas das respostas para seus dilemas nas teorias inspiradas por Marx, o que implica alguma renúncia ao poder, aos direitos de propriedade, a direitos gerenciais unilaterais e a privilégios exclusivos. Assim como implica, também, um movimento na direção de uma “desalienação” do trabalho, de uma produção cooperativa e compartilhada e de uma organização que busca comprometimento e interesse por meio do significado dado ao trabalho diário de cada pessoa. Aktouf (1992) conclui que, a participação real e concreta, seja na gestão, nos lucros, ou 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, ainda há uma inevitável necessidade em se colocar de lado as tradições produtivistas.

1.2

Situação-problema

“Por que pretendeis financiar-me, Barão Hirsch? – perguntava Marx, intrigado. Nunca se sabe o que vai acontecer no futuro, respondia o Barão, não posso ficar à mercê das forças do mercado; graças a elas enriqueci, mas não é por causa delas que vou me arriscar à pobreza. Tenho de diversificar meus investimentos; o socialismo me parece uma opção razoável”.

“O Centauro no Jardim” de Moacir Seliar

Talvez o Barão pudesse estar equivocado quanto à direção da mudança para um regime socialista, mas tinha noção de que as forças de mercado não têm capacidade para sustentar a sociedade infinitamente. É o que Hobsbawm (1998) sugere quando defende que a desestabilização deste sistema dito como capitalista, baseado em uma exploração e acumulação infinitas, terá que culminar em “uma guinada para longe da apropriação privada e rumo à administração social numa escala global”. Porém, acrescenta ser “extremamente improvável que tal sociedade ‘pós-capitalista’ corresponda aos modelos tradicionais de socialismo, e menos ainda aos socialismos ‘realmente existentes’ da era soviética. Que formas ela poderia assumir, e até onde encarnaria os valores humanistas do comunismo de Marx e Engels, dependeria da ação política pela qual essa mudança ocorresse” (HOBBSAWM, 1998 : 307). Diferente da mudança revolucionária decorrente da luta de classes prevista por Marx, o próprio desenvolvimento da sociedade industrial está construindo e trazendo à tona os mecanismos de sua autodestruição (BECK, 1992). Os indivíduos são levados a condições que eles próprios não controlam e a sociedade produz elementos que se confrontarão com ela mesma.

Se por um lado o fracasso dos regimes socialistas que o mundo conheceu descarta a escolha por esse caminho, por outro, desigualdades sociais cada vez maiores, concentração de renda com miséria e destruição do meio ambiente são fatos que despertam uma reflexão sobre o sistema vigente. Autores como Giddens (1997), Wainwright (1998), Boaventura de Souza (1999), Chesnais (1999) e Boltanski e Chiappelo (1999) concordam com o fato de que um questionamento da sociedade industrial é algo inevitável no momento.

Acreditamos que tais problemas não sejam simplesmente “sintomas de uma enfermidade que possa ser remediada” (HELLER, 1999: 13), mas sim, como ressalta Heller (1999), sejam provenientes das próprias formações estruturais, ou

melhor, “deformações” (HELLER, 1999). A sociedade se depara com os próprios limites da modernidade (GIDDENS, 1997). Neste sentido, o processo de mudança por que passa a sociedade é visto como inerente ao próprio processo de modernização. “O ‘sujeito’ dessa destruição criativa não é a revolução, não é a crise, mas a vitória da modernização ocidental” (BECK, 1997: 12). Visto de uma outra forma, este processo pode refletir o que Boltanski e Chiappelo (1999) caracterizam como a contínua reorganização do capitalismo. Aktouf compara este crescimento econômico ao câncer, “Isto é, a proliferação desordenada, descontrolada e desenfreada, em todos os sentidos, de células que não têm, ao que parece, outra finalidade senão se reproduzir indefinidamente, até a morte do sistema que as abriga” (AKTOUF, 1996 : 114). O que alimenta este sistema é o que também antecipa a sua morte.

Considerando a fórmula básica do capitalismo: “exigência da acumulação ilimitada de capital mediante meios formalmente pacíficos” (BOLTANSKI e CHIAPPELO, 1999), é justamente para manter essa acumulação ilimitada e a sua natureza pacífica que o capitalismo deve se manter em contínua reorganização seja a partir de suas críticas, seja por modificações independentes de suas críticas; porém, como já observado, são mudanças intrínsecas ao próprio capitalismo e ao processo de modernização (BECK, 1997).

É esse um processo de mudança no qual a própria reorganização cria continuamente novos problemas, novas desigualdades e novas injustiças, não porque o capitalismo tenha como fundamento a injustiça, como observam Boltanski e Chiappelo (1999), mas porque a norma de acumulação de capital é amoral a menos que uma autocrítica lhe imponha limites exigindo justificativa e autocontrole (BOLTANSKI e CHIAPPELO, 1999). Os autores denominam “espírito do capitalismo à ideologia que justifica o compromisso com o capitalismo” (BOLTANSKI e CHIAPPELO, 1999: 5). Na ótica dos autores, o espírito do capitalismo deve, em primeiro lugar, justificar a adesão daqueles que trabalham para ele, mas não recebem diretamente os benefícios da acumulação; em segundo lugar, dar garantias de segurança às gerações futuras e, finalmente, justificar atos inicialmente criticáveis em termos do bem comum que esses atos podem oferecer.

No primeiro espírito do capitalismo (final do século XIX) predomina a figura do pequeno burguês empreendedor; dono do seu próprio negócio. Como

fonte de entusiasmo individual pode-se pensar na liberação possibilitada pelo desenvolvimento dos meios de comunicação e pelo avanço do trabalho assalariado; a garantia de segurança está na moral burguesa, na importância dada à família, ao patrimônio etc; já as ações das empresas são justificadas em termos de bem comum pela contribuição ao progresso, ao desenvolvimento da ciência e da técnica (BOLTANSKI e CHIAPPELO, 1999).

A premissa de que a soma dos interesses individuais – que contribui para a motivação do pequeno empreendedor em um primeiro momento - levará ao maior nível de bem-estar social é fundamental neste primeiro momento. Quando se imagina um mundo utópico onde a “concorrência perfeita” é predominante, pode ser que a soma de interesses individuais levasse ao maior bem-estar social, uma vez que todos os atores estariam empenhados em objetivos complementares e possuiriam oportunidades iguais; mundo esse onde não haveria rivalidade entre vendedores e os compradores não reconheceriam seu poder competitivo. Porém, o mundo real não funciona dessa forma. Em primeiro lugar, um mercado onde não há concorrência direta entre os agentes econômicos é realmente uma utopia, em um mundo onde impera a concorrência empresarial. Em segundo lugar, a concorrência perfeita contradiz a condição básica de *acumulação ilimitada de capital*. Só é possível acumular se existe a possibilidade de diferenciação entre os vendedores e se os compradores percebem isto, o que é incompatível com um mercado onde cada agente econômico não tem tamanho suficiente para exercer influência sobre o preço, onde o produto é homogêneo, onde há livre mobilidade de recursos e onde todos os agentes econômicos possuem o mesmo acesso às informações. Fato esse que é confirmado pela contradição inerente aos monopólios. Como lembra Wainwright (1998), confirmando Marx, os monopólios se desenvolveram como resultado do próprio funcionamento do mercado capitalista. Por outro lado, uma vez que também exercem poder sobre o resto da economia, o monopólio pode ser visto como um próprio impedimento ao livre mercado e aos preceitos do neoliberalismo. Em suma, nas palavras de Wainwright (1998: 48), “a ordem espontânea carrega consigo as sementes da própria destruição. Ou, como se poderia argumentar, as concentrações de riqueza e poder econômicos são produto de tentativas conscientes anteriores de dirigir a ordem econômica”.

A partir daí, pode-se sugerir que o discurso do liberalismo econômico do primeiro espírito é falho, principalmente a partir do segundo espírito, quando não só não há a concorrência perfeita, mas muito pelo contrário, o capital é cada vez mais concentrado em mãos de grandes empresas (BOLTANSKI e CHIAPPELO, 1999).

Boltanski e Chiappelo (1999) caracterizam a segunda etapa do espírito do capitalismo pelas modificações ocorridas da década de 1930 à década de 1960. Neste segundo espírito é concedida grande importância à organização industrial centralizada e burocratizada. A figura principal não é mais a do pequeno burguês, mas sim a do diretor que tem como interesse não o aumento direto de sua riqueza pessoal, como é o caso do acionista, mas o crescimento sem limites do tamanho da empresa. É uma oportunidade excitante para jovens recém-formados e para uma grande parcela que vai ver suas necessidades atendidas graças à produção em massa e ao consumo de massa. A dimensão de segurança é garantida pelo porte da organização, pela possibilidade de fazer carreira e pelo papel da empresa na vida cotidiana do empregado; um exemplo é “modelo IBM” nas décadas de 1950 e 1960. O bem comum está relacionado aos mesmos aspectos do período anterior assim como um ideal cívico proveniente de uma idéia de socialização da produção, distribuição do consumo, colaboração entre as grandes empresas e o Estado em torno de uma perspectiva de justiça social (BOLTANSKI E CHIAPPELO, 1999).

Hoje em dia, entretanto, os problemas se agravam. É fato que a acumulação desenfreada conseguiu fazer “crescer o bolo”, mas concentrou-o e isso se deu à custa da exploração dos menos favorecidos e do meio ambiente. Na fase atual do capitalismo, que Chesnais (1999) chama de “regime de acumulação financeirizada mundial”, a justificativa do primeiro espírito do capitalismo, de oferecer “liberdade e oportunidades iguais aos indivíduos”, não é mais suficiente para justificar as necessidades de todos que estão comprometidos com o capitalismo. Há na atualidade, portanto, a necessidade de um novo “espírito” para o capitalismo. Mas esse novo espírito requer não somente mudanças intrínsecas ao sistema, mas um questionamento de suas premissas básicas, o que Gregory Bateson caracteriza como *mudança de segunda ordem*; uma solução desta natureza requer uma mudança **do** sistema, e não simplesmente uma mudança **no** sistema (LEITÃO e ROUSSEAU, 2004).

De acordo com Boltanski e Chiappelo (1999), o terceiro espírito deverá se adaptar a um capitalismo “globalizado” que se utiliza de novas tecnologias e possui uma preocupação cada vez maior com a justiça social. Por outro lado, na opinião do mesmo autor nenhuma empresa quer ser a primeira a se arriscar na preocupação com o social, uma vez que incorrerá em custos. O autor acredita na hipótese de que essas empresas se encontrem diante de um dilema entre aproveitar uma oportunidade para aprimorar sua imagem diante do público tendo, porém, seus custos aumentados e perdendo competitividade; hipótese essa que pode ser rejeitada pelas experiências conhecidas em Responsabilidade Social Corporativa (ASHLEY, 2003), empresas do Projeto de Economia de Comunhão (ALMEIDA e LEITÃO, 2003, BRANDALISE, 2003; PINTO, 2004), dos modelos administrativos apresentados por Aktouf (1996) ou das empresas analisadas por Serva (1993; 1997). Em muitos casos de sucesso entre essas empresas há mesmo aumento de produtividade e de rentabilidade (GONÇALVES e LEITÃO, 2001). Os próprios resultados da análise do presente estudo confirmam que as dificuldades correspondentes à dimensão econômica não correspondem às maiores dificuldades relatadas pelos entrevistados com relação ao processo de mudança transformadora de suas empresas.

As organizações do tipo das citadas acima percebem que possuem um certo grau de responsabilidade sobre a concentração de riqueza e sobre a degradação ambiental e que a sociedade demanda mudanças que levem a um maior comprometimento das mesmas organizações. Como enfatizado por Boltanski e Chiappelo (1999), a crítica é essencial neste processo; ela põe em questão a ordem existente e influencia na reorganização de um novo espírito para o capitalismo, por meio de um questionamento de suas “provas”. Neste sentido, as provas podem ser criticadas de duas formas: corretivamente, a crítica revela o que, nas provas questionadas, transgride a justiça (geram mudanças paliativas, ou mudanças de primeira ordem); ou de forma radical (geram mudanças de segunda ordem), onde o fundamental não é corrigir as condições da prova com o objetivo de fazê-la mais justa, mas suprimi-la, substituindo-a por outra. O que se coloca em questão nesse último caso é a validade da prova. Por exemplo, é válida ainda hoje em dia a prova ou o discurso de que o empresário que paga seus impostos e não polui o ambiente no qual está inserido está sendo plenamente responsável e cumprindo corretamente com suas obrigações, não tendo, portanto, nada a ver com problemas

como pobreza ou fome no resto do mundo? É a discussão travada no âmbito da Responsabilidade Social Corporativa e da Teoria dos *Stakeholders* (PINTO, op.cit., 2004)

A crítica destina-se a colocar em evidência questões deste tipo e influencia na própria reorganização do capitalismo de forma a atender a novas expectativas e necessidades. As empresas começam a “olhar para fora”, não só porque a população as critica diretamente – como ocorre no Fórum Mundial de Davos, na ONG *The Public Eye on Davos* (O Globo 27/01/05, p.22) -, mas principalmente porque os consumidores estão cada vez mais preocupados com a proveniência dos bens que consomem; a empresa competitiva hoje também está preocupada com sua imagem perante seus clientes, pois estes podem “sair” e procurar outro fornecedor (HIRSCHMAN, 1970; ASHLEY, 2003). Começa-se a dar conta da interdependência global e, nesse contexto, da importância do longo prazo, da participação e das divisões (AKTOUF, 1996).

Além disso, não é de hoje que se acredita que, se em uma sociedade capitalista moderna as necessidades dos seres humanos são satisfeitas pelas empresas (WEBER, 1979), estas últimas não devem viver separadas do contexto social, mas podem sim, dar uma contribuição que vá além do pagamento de impostos e do cumprimento das leis, sem entrar no mérito da falta de ética que muitas vezes predomina, ou da “vista grossa” para “pequenas” transgressões. Neste sentido, os empresários possuem um papel central no sistema, o que significa que eles têm capacidade para contribuir para uma melhoria das relações de trabalho e, portanto, das relações sociais e das relações com o meio ambiente. Em segundo lugar, Offe e Wiesenthal (1980), citando Lidblom, enfatizam que em uma sociedade capitalista o capital não só exerce controle indireto sobre os assuntos públicos, mas o Estado depende deste processo de acumulação; ou seja, o Estado acaba por representar a vontade do “capital”, sendo que a vontade do capital pode não ser necessariamente a mesma vontade do povo.

Resumindo, o discurso da administração tradicional, de visão micro, que reifica a empresa considerando-a como um elemento autônomo dentro da sociedade sem assumir, entretanto, responsabilidade direta sobre outros assuntos que não a produção eficiente de mercadorias, não é mais suficiente para lidar com as críticas da atualidade. É inevitável a mudança, como as organizações citadas anteriormente já perceberam. Porém, esta não é mais uma mera mudança

adaptativa. Em um processo de mudança transformadora, ou de segunda ordem, Sztompka (1998) propõe que a compreensão do processo por si própria pode levar a um questionamento do funcionamento da sociedade (ou das operações das estruturas como ele sugere), impulsionando para a ação e mudança social. Uma das questões mais relevantes neste processo de compreensão da mudança social está na diferenciação entre o que Sztompka chama de mudança *na* sociedade e mudança *da* sociedade. Sztompka (1998 : 29) afirma que a mudança *na* sociedade é parcial e não possui “maiores repercussões sobre outros de seus aspectos. O sistema como um todo permanece intacto”... “Este tipo de modificação adaptativa ilustra o caso de mudanças no sistema”. Por outro lado, quando a mudança abrange todos os aspectos do sistema (ou o seu núcleo), “produzindo uma alteração global e levando-nos a tratar o novo sistema como fundamentalmente diferente do anterior”, está se falando de uma mudança do sistema. Um problema, porém destacado pelo autor está na fluidez da fronteira entre estes dois casos.

Se estudos anteriores estão mostrando ser possível empregar a razão substantiva na gestão de organizações produtivas (AKTOUF, 1996; ALMEIDA e LEITÃO, 2003; CHANLAT, 2000; SERVA, 1993; 1997), cabe então discutir as motivações e dificuldades nesse processo de mudança.

Por que essa mudança é pouco comum? O que motiva ou desmotiva esse tipo de mudança? Por que uns aceitam e outros não? São problemas de ordem econômica, ideológica, psicológica... Que conjunto de fatores leva a uns poucos aceitarem tal mudança e à maioria seguir a visão que apenas adapta?

1.3

Objetivos (final e intermediários)

Objetivo final: Partindo de estudos e de experiências empresariais que já mostraram ser possível adotar uma gestão mais ética, humana e ecologicamente engajada, esta pesquisa teve por objetivo compreender a natureza dos problemas e facilitadores inerentes a um processo de mudança organizacional transformadora. Para isso, confrontamos os resultados de uma pesquisa bibliográfica com os depoimentos de executivos que vivenciaram processos de transformação.

De forma a atingir este objetivo pretendemos:

- ⇒ Identificar as explicações teóricas sobre esse tipo de mudança.
- ⇒ Identificar as dificuldades e facilitadores citados na teoria.

Para tratar das questões acima, consideramos os pressupostos a seguir:

1.4

Pressupostos do estudo

- Grande parte da dificuldade em se repensar o papel das organizações na sociedade tem relação com a visão de mundo moderna, basicamente fundamentada na razão instrumental. Enquanto a racionalidade instrumental prioriza o cálculo utilitário das conseqüências dos pensamentos e atos e está mais preocupada com o fazer das coisas e não com as questões éticas intrínsecas, a racionalidade substantiva está mais preocupada com a interpretação dos fatos e com o entendimento da natureza e do ser humano; nesse sentido, o indivíduo tem a capacidade de distinguir entre o bem e o mal para a espécie humana.

- Considerando a empresa sujeito central da sociedade, responsável por uma gama de decisões relevantes para manutenção ou mudanças no sistema socioeconômico, acredita-se que a mesma venha tendo como base de suas decisões uma abordagem predominantemente mecanicista, fundamentada na racionalidade instrumental-econômica, característica de uma política cognitiva de mercado (RAMOS, 1981).

- As organizações substantivas podem contribuir para melhorias significativas no âmbito global. Dentro desse contexto, esse trabalho adota a visão da “empresa *na* sociedade” e não a visão da empresa como um elemento autárquico. Acredita-se, portanto, que as empresas tenham participação efetiva na melhoria deste cenário mundial, uma vez que possuem papel central no funcionamento de uma sociedade moderna baseada na economia de mercado (WEBER, 1979). Uma das explicações está no fato de que a sociedade capitalista, como um subtipo das sociedades modernas, tem como uma de suas características o fato de que a economia é não só separada das instituições políticas, mas exerce considerável influência sobre as demais instituições. O Estado, por sua vez, devido ao seu grau de dependência para com a acumulação de capital, possui controle limitado sobre a mesma (GIDDENS, 1991).

- As empresas econômicas não são apenas produtoras e distribuidoras de bens e serviços, mas possuem responsabilidade social e ambiental nas comunidades onde operam. Além disso, é fato que o mercado é parte da vida coletiva, mas não pode ser considerado como toda a vida coletiva (RAMOS, 1981).

- Essa responsabilidade por parte das empresas requer um questionamento dos fundamentos básicos sobre os quais a sociedade industrial está construída, principalmente da hegemonia da razão instrumental. A realidade pela qual o mundo está atravessando, considerada por Giddens como “crise ecológica”, requer não somente valores instrumentais, mas, principalmente, valores substantivos.

- A visão de mundo moderna, fundamentada no paradigma funcionalista (BURREL e MORGAN, 1982), implica em uma forma de enxergar a mudança como modificação adaptativa ou de primeira ordem, e não como transformadora. Enquanto a mudança necessária neste caminho de pressões socioambientais é uma mudança de segunda ordem, ou seja, um questionamento e uma conseqüente revisão dos pressupostos de conhecimento da sociedade industrial moderna.

1.5

Pergunta da pesquisa

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 empresas privadas, no sentido de adotar uma perspectiva mais ética, social e ecologicamente engajada?

1.6

Relevância do estudo

Como é possível a busca de uma nova concepção sobre o que seja uma organização se, como ressalta Wainwright (1998: 9), a modernização e suas conseqüências são hoje consideradas como inevitáveis e naturais; ou seja, como se fossem respostas “às exigências da globalização”? Como os pesquisadores podem esperar por algum tipo de mudança, se as próprias premissas sobre as quais a

sociedade se fundamenta não são questionadas? Tal reflexão requer o abandono da busca frenética por alguma super prescrição de prática gerencial esotérica por trás de seu desempenho. Da mesma forma, essa reflexão levaria os teóricos a perguntar “por que” os empregados de firmas ocidentais tradicionais são pouco motivados e não “como” motivá-los a qualquer custo. Este questionamento recai na discussão que o marxismo sempre focou: a contradição entre os interesses dos patrões e os dos trabalhadores.

Depoimentos de funcionários de alto e baixo escalão de pesquisas anteriores (PINTO, 2004) confirmam que trabalhadores não precisam necessariamente ser reduzidos a custos de produção que possam ser “comprimidos” ou “racionalizados” para que uma empresa seja produtiva. De acordo com a mesma linha de pensamento, os gerentes também não precisam 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. Pelo contrário, segundo os mesmos depoimentos (PINTO, 2004), o lucro pode ser considerado como um resultado de esforços coletivos de todas as partes e pode ser administrado de comum acordo (BRUNI, 2002; 2005; CHIARA, 2002; FERRUCCI, 2002). As taxas e aplicações do lucro, portanto, podem ser decididas em comum acordo por todos os *stakeholders* (AKTOUF, 1992). Não foi preciso ir muito longe; não é de hoje que encontramos pesquisas como as de Botelho (2000: 14) que examinam as incongruências do *fordismo* quanto à sua intenção inicial de “máxima potencialização da produção em massa” e sua passagem para a *produção flexível*. Como assinalado pelo autor (BOTELHO, 2000: 15), a própria

“resistência dos trabalhadores às ‘técnicas científicas’ de organização do processo produtivo se manifestaria nas baixas de produtividade observadas nas indústrias, no aumento da taxa de peças defeituosas, na falta de cuidados do trabalhador com a manutenção do capital fixo, na sabotagem, nas paralisações, absenteísmo, alta rotatividade no emprego etc”.

Ou seja, os depoimentos dos entrevistados das pesquisas citadas acima só vêm confirmar que, além de haver outros caminhos para a produção e, conseqüentemente, para o aumento da produtividade, talvez estes sejam caminhos menos ‘destrutivos’.

Percebe-se, portanto, que as justificativas de um paradigma baseado na idéia de progresso tecnológico e científico são insuficientes para uma noção mais humana de progresso. Além disso, a teoria organizacional esqueceu da sua razão de ser, ou melhor, de a quem ela serve. Sua lealdade para com os resultados produtivos desviou o seu compromisso com a coletividade para um compromisso com a acumulação e com as regras de mercado (MOTTA, 1986).

Autores como Silva (2003: 12) chegam a dizer que o mundo está passando por uma mudança de época histórica, enquanto muitos dos administradores continuam tentando resolver seus novos problemas com as visões e ferramentas antigas. Depara-se com inúmeras rupturas sendo talvez as mais relevantes as de ordem axiológica e epistemológica; mudam valores e os sistemas de idéias vigentes (SILVA, 2003). As mudanças globais atuais demandam uma nova forma de compreender o contexto da organização. Seus gerentes, entretanto, compreendem (ou não compreendem) o mundo atual a partir do sistema de idéias anterior (DEMO, 1997).

Sendo assim, a sociedade não só demanda mudanças nas relações sociais e nas relações do homem com a natureza, que são interdependentes, mas, principalmente, para que isto aconteça, é necessária uma mudança na forma de pensar; na forma de ver o mundo e seus problemas, o que inclui uma mudança na forma de analisar o progresso e o desenvolvimento como definido pela sociedade industrial moderna. Talvez a maior contribuição deste estudo esteja justamente na sua intenção de ser abrangente e integrativo; estudo que ajude a repensar o problema e não que ofereça uma prescrição fundada na visão dominante.

O que os filósofos do Iluminismo haviam pensado como contrato social é hoje deturpado e visto como contrato individual (BOAVENTURA de SOUZA, 1999). Dessa forma, “O Estado, ao contrário do que se passa no contrato social, tem uma intervenção mínima, de assegurar o cumprimento do contrato enquanto ele não for denunciado, sem, no entanto, poder interferir nas condições e nos termos do que foi acordado” (BOAVENTURA, 1999: 44).

1.6.1

Por que mudar? Ou, “Que país é esse?” (parte nº 1)

*Ninguém respeita a Constituição
Mas todos acreditam no futuro da nação
(Legião Urbana)*

Por que mudar? Por que “acreditar no futuro da nação”? De braços cruzados não basta; as soluções não caem do céu. Acreditamos, também, que a maior predominância da racionalidade substantiva nas empresas é necessária para mobilizar esse processo.

A questão é que, para se chegar a algum nível de substantividade é necessária uma transformação na empresa; o que envolve uma ruptura de padrões anteriores, ruptura de valores e de visão de mundo. Ou seja, uma revisão do papel da organização (ASHLEY, 2003), em uma mudança paradigmática e ideológica.

Sob uma perspectiva prática, alguns empresários mesmo começam a perceber que o mundo exige transformações e que, dentro de uma perspectiva utilitarista, se eles não mudarem perderão posição no mercado (ASHLEY, 2003). Também com relação à literatura especializada, não há como negar a importância que vem sendo dada à questão da necessidade de mudança. Porém, a ênfase ainda está sobre as “coisas” que implicariam mudar pessoas (SILVA, 2003). Além disso, falta ênfase sobre o “como” conduzir o processo (CASTRO, 2003).

O problema surge quando os empresários querem soluções técnicas e práticas, ou seja, “coisas” que impliquem mudança; quando eles não querem procurar compreender o problema, ou seja, quando não querem repensar o pensar. Qualquer questão relacionada aos termos “compreensão”, “pensar” ou “reflexão” são associados à perda de tempo, uma vez que eles valorizam mais a ação. E a ferramenta mais usada em mudança, o planejamento estratégico, não favorece à transformação (LEITÃO e MACHADO, 2004).

Só que uma organização é composta por pessoas e não por um emaranhado de “coisas”. Porém, na literatura baseada em uma filosofia positivista e pragmática não se discute mudar “pessoas” que modificam “coisas” (SILVA, 2003). Wainwright (1998) é mais radical; na opinião da autora, de acordo com uma ideologia neoliberal, não se pensa em questionar nada. “A modernização é definida pelos políticos como uma resposta às exigências da ‘globalização’, ela

própria tratada como inevitável, quase como um equivalente econômico a um resultado das leis da natureza” (WAINWRIGHT, 1998: 9). A inevitabilidade das atuais práticas neoliberais aparece como uma resposta a um socialismo aparentemente fracassado, como se isso confirmasse a falta de qualquer alternativa. Capitalismo “selvagem” X socialismo; neoliberalismo X socialismo. Se o socialismo como o mundo conheceu (que não é o mesmo da teoria) não funcionou, deduz-se logicamente que a única solução está no neoliberalismo; o que é aparentemente confortável, para alguns.

As soluções almejadas pelos empresários, muitas vezes, se não contribuem para agravar o problema, geram novos. Aktouf (1996) ressalta a importância de não se considerar mais a gestão como um conjunto de técnicas e receitas, de ferramentas apenas. Porém, para isto, há a necessidade de se operar o que ele sugere como rupturas com elementos do passado; ou seja, seria não só jogar fora elementos do passado, mas não ter pena de se desvencilhar dos mesmos. A maior das rupturas para Aktouf, como para Peter Senge, envolve uma mudança fundamental de mentalidade, o que abrange o reconhecimento por parte dos dirigentes de que os trabalhadores não podem ser tratados como meros “recursos” ou “máquinas” de produção.

Por exemplo, muitas empresas estão se envolvendo em projetos na área social, porém, em muitos casos são motivadas pelo modismo ou por uma oportunidade de marketing e não por princípios (LEITÃO e COUTINHO, 2002). Pode se tornar, portanto, mais uma solução paliativa que acaba por não atacar o problema em si. Mudanças de segunda ordem ou mudanças transformadoras caracterizam-se por alterações significativas no contexto, enquanto que mudanças de primeira ordem ou mudanças adaptativas caracterizam-se por não alterar essencialmente a estrutura sócio-cognitiva vigente (LEITÃO e ROUSSEAU, 2004).

A questão é que mudanças de segunda ordem são difíceis de se aceitar e de se implementar, uma vez que requerem uma reflexão sobre o conhecimento que temos de nós mesmos, de nosso próprio conhecer. Enquanto que a teoria e prática da Administração, influenciada pela cultura ocidental modernista, está mais centrada na ação do que na reflexão. Para o ocidental, refletir e pensar tornou-se sinônimo de falta de prática. A transformação, ou mudança de segunda ordem, por sua vez, requer uma reflexão e abandono dos pressupostos de conhecimento que

consideramos como verdades absolutas. A biologia cognitiva (MATURANA, 2001) explica que aceitar estas premissas se insere no campo da emoção e não no da razão. Questionar as premissas significa desconstruir aquilo em que se acredita a vida inteira como verdade; significa uma mudança de paradigma. Para Kuhn (2001), a ciência não progride continuamente, mas sim, por uma sucessão de períodos revolucionários, onde formas estabelecidas de ver o mundo entram em conflito com outras formas; com outros paradigmas.

No sentido de contribuir para maior compreensão da problemática da gestão de mudanças organizacionais, esse trabalho tem como proposta preencher uma lacuna importante teórica e prática: a compreensão acerca de como se dá o processo de aprendizagem neste caminho de desconstrução e reconstrução das mudanças transformadoras e qual a natureza das dificuldades e as suas motivações.

Não se pretende sugerir generalizações, mas sim contribuir para a formação de uma teoria sobre empresas transformadoras que têm os seus valores baseados na razão substantiva.

O estudo pode contribuir, portanto, para aumentar nossa capacidade de pensar a mudança transformadora em termos teóricos e práticos, ao aprofundar o conhecimento de sua natureza, o que não tem sido prática comum no campo dos estudos organizacionais. O termo “transformação”, como considerado nessa pesquisa, não pertence na realidade ao vocabulário do funcionalismo modernista e só recentemente vem ganhando espaço nos estudos sobre mudança organizacional. Essa suposta “transformação” urge por uma mudança paradigmática que, por sua vez, não é consistente com o paradigma vigente no funcionalismo modernista, dado que o mesmo não aceita o questionamento de seus próprios pressupostos. Ou seja, em função de sua própria natureza ‘não questionadora’, o paradigma atual se esgota na tentativa de lidar com os problemas de ordem social e ambiental, mas não é capaz de corrigir a si mesmo (LEITÃO e LAMEIRA, 2005).

1.7

Delimitação do estudo

O estudo não pretende prescrever o curso da mudança transformadora que as organizações precisam tomar e sim examinar as dimensões citadas acima de forma a aprofundar a compreensão do problema desse tipo de mudança em um contexto empresarial privado brasileiro.

Uma vez que se considera ser necessária uma mudança transformadora para que uma empresa, que se baseia predominantemente na razão instrumental, atinja algum nível de substantividade, é interessante ao pesquisador, em primeiro lugar, focar principalmente nesse tipo de mudança e, em segundo lugar, em organizações que tiveram êxito num processo de transformação no sentido de alcançar certo grau de substantividade.

Além disso, faz-se necessário partir de uma classificação de organizações substantivas já pré-existente, por isso as escolhas por classificações já desenvolvidas em Serva (1997) e Almeida e Leitão (2003).

No que se refere ao horizonte espacial, a proposta deste estudo é a de analisar as percepções de empresários e funcionários quanto às dificuldades inerentes a um processo de mudança transformadora na direção de uma gestão fundamentada em valores substantivos, confrontando-as com as contribuições teóricas disponíveis.

Optamos por entrevistar empresários e funcionários de um universo de empresas que tenham atravessado um processo de mudança transformadora na sua forma de gestão. Foram escolhidos casos de sucesso dentre empresas do Projeto de Economia de Comunhão e empresas de Responsabilidade Social Corporativa, uma vez que, tendo êxito, tais empresas souberam identificar os problemas e dificuldades inerentes ao processo.

1.8

Definição dos termos

Economia solidária - A noção de economia solidária abarca diversas práticas e não há um pensamento único sobre o seu significado. Ela está associada a ações de consumo, comercialização, produção e serviços em que se defende, em

graus variados, entre outros aspectos, a participação coletiva, a autogestão, a democracia, o igualitarismo, a cooperação e a intercooperação, a auto-sustentação, a promoção do desenvolvimento humano, a responsabilidade social e a preservação do equilíbrio dos ecossistemas. O grande avanço nos anos 90 das práticas de economia solidária deveu-se à colaboração em rede entre as organizações. A economia de comunhão é considerada um tipo de economia solidária em Singer e Souza (2000).

Empresa de economia de comunhão – Um conjunto de empresas capitalistas que priorizam a manutenção de relacionamentos amplos e sem constrangimentos com seus acionistas, funcionários, concorrentes e fornecedores, tratando-os de forma potencialmente equilibrada, sem rejeitar suas participações nas decisões estratégicas. Substituem a perseguição da acumulação de capital pela busca de saúde física, mental, espiritual e ambiental de seus *stakeholders*, a curto e a longo prazos (PINTO, 2004).

Mudança adaptativa ou incremental ou de primeira ordem – Refere-se a mudanças **no** sistema; ou seja, a adaptações a mudanças no ambiente externo sem o comprometimento com as mudanças **do** sistema; as decisões de mudança baseiam-se em um determinado conjunto de premissas e não há intenção de questionar o paradigma dominante e a ideologia que o apóia.

Mudança transformadora, radical ou de segunda ordem – Refere-se a mudanças **do** próprio sistema; envolvem um questionamento das premissas básicas inerentes ao paradigma dominante; são mudanças paradigmáticas que trabalham com transformações no modo de pensar que remetem a mudanças de conceitos, premissas, valores e da ideologia dominante.

Organização substantiva - Organizações produtivas, com ou sem fins lucrativos, onde predomina a racionalidade substantiva em seus processos administrativo-organizacionais e que contêm o ideal da emancipação do homem entre suas finalidades e práticas concretas. A idéia de emancipação subentende auto-realização por responsabilidade social e ambiental, ou seja, obtenção de satisfação social a partir de julgamentos éticos permanentes (RAMOS, 1981).

Paradigma – Antes da noção de paradigma de Kuhn, acreditava-se que existia uma realidade somente que podia ser compreendida pela visão de mundo dominante; que era **A** visão de mundo. Kuhn introduziu a forma ‘paradigmática’ de ver a ciência; ou seja, que o conhecimento científico se alterna entre períodos

de ciência normal (onde predomina um paradigma ou visão de mundo e, conseqüentemente, uma forma de se fazer ciência) e ciência revolucionária (onde coexistem vários paradigmas e visões de mundo, ou seja, vários conceitos sobre ciência e várias formas de se fazer ciência entram em conflito). Burrell (1999 : 447) acrescenta que nos fins dos anos 60 e início dos 70 os cientistas sociais também começaram a ver suas disciplinas desta forma 'paradigmática'. Dentro desta coexistência de vários paradigmas, Burrell e Morgan identificaram quatro: funcionalista, interpretativo, radical-humanista e estruturalista radical.

Paradigma funcionalista – Pressupõe a ordem e objetividade. 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 está comprometida com a manutenção do *status quo*. A realidade pode ser devidamente mensurada se forem estabelecidas relações de causa e efeito.

Paradigma interpretativo – Pressupõe a ordem, mas adota uma abordagem subjetivista; é baseado na visão de que as pessoas são construídas socialmente e simbolicamente e sustentam suas próprias realidades organizacionais. Portanto, o objetivo da construção da teoria segundo este paradigma 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.

Paradigma radical-humanista – Adota abordagem subjetivista, sendo comprometido com a mudança radical. A construção da teoria segundo esse paradigma 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.

Paradigma estruturalista radical – Possui uma abordagem objetivista, mas é comprometido com a mudança radical. Considera a realidade como algo exterior à mente dos homens. A realidade é imposta ao sujeito. O paradigma tem em Marx e Weber suas maiores contribuições. As organizações têm seu funcionamento limitado por forças sociais originárias das disfunções no relacionamento entre as estruturas sociais, que só podem ser mudadas por alguma forma de conflito.

Paradigma mecanicista – Baseia-se em uma visão mecânica do mundo. Seus fundamentos foram formulados principalmente nos séculos XVI e XVII.

Teve como base a divisão entre espírito e matéria de Descartes e a física de Newton, que contribuíram para a percepção de um sistema mecânico, que pode ser descrito matematicamente, objetivamente e pode ser observado de forma neutra. O observador é independente do objeto observado e a natureza pode ser decomposta e pesquisada segundo o método analítico de Descartes. Seu maior representante em administração é Taylor.

Razão substantiva – Valoriza o entendimento da natureza e do ser humano e possibilita-o a agir criticamente; está mais preocupada com a interpretação dos fatos e com a finalidade última das coisas. Tem origem na visão clássica, grega, de razão, onde a prioridade está no entendimento da natureza para distinguir o que é bom ou ruim para o ser humano; é holística.

Razão instrumental ou formal - é a racionalidade baseada em resultados; afasta-se da visão clássica grega; prioriza o cálculo utilitário das conseqüências dos pensamentos e dos atos e está mais preocupada com o fazer das coisas e não com as questões éticas intrínsecas; é reducionista; as emoções e sentimentos são dominados para que as funções intelectuais mantenham-se direcionadas para o fim a alcançar.

- *Objetiva (econômica)*: prioriza a maximização do valor esperado de uma função de utilidade em algum intervalo de tempo; busca a otimização dos resultados.
- *Funcional (burocrática)*: considera o indivíduo como um ser racional que buscará, conscientemente, se adaptar aos objetivos organizacionais. *Valoriza os procedimentos e normas estabelecidos pela experiência.*
- *Subjetiva (política)*: pressupõe adaptação às restrições impostas internamente ou na capacidade da pessoa para buscar um objetivo. Busca escolhas satisfatórias para o indivíduo, o grupo ou para a organização. Valoriza o interesse próprio. Importa conhecer os aspectos que influenciam a representação subjetiva da situação objetiva.

Responsabilidade social corporativa – Independente de ser um conceito amplo e das inúmeras definições que lhe são atribuídas (responsabilidade ou obrigação legal, dever fiduciário, prática social, comportamento eticamente responsável ou contribuição caridosa), a sociedade hoje adquire cada vez mais a consciência de que as organizações não somente podem mas, principalmente, devem assumir um papel mais amplo do que meras fornecedoras de serviços ou

produtos.

Na definição aqui adotada:

“Responsabilidade social pode ser definida como o compromisso que uma organização deve ter para com a sociedade, expresso por meio de atos e atitudes que afetem positivamente, de modo amplo, ou a alguma comunidade, de modo específico, agindo proativamente e coerentemente no que tange a seu papel específico na sociedade e a sua prestação de contas para com ela. A organização assume obrigações de caráter moral, além das estabelecidas por lei, mesmo que não diretamente vinculadas as suas atividades, mas que possam contribuir para o desenvolvimento sustentável dos povos. Assim, numa visão expandida, responsabilidade social é toda e qualquer ação que possa contribuir para a melhoria da qualidade de vida da sociedade" (ASHLEY, 2003 : 6-7).

E concluindo:

“Além disso, a responsabilidade social é resultado dos questionamentos e das críticas que as empresas receberam, nas últimas décadas, no campo social, ético e econômico por adotarem uma política baseada estritamente na economia de mercado" (ASHLEY, 2003: 7).