

5

Conclusão

5.1

Conclusões finais

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 resultados de depoimentos de executivos que vivenciaram processos de transformação, para a seguinte questão: **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?**

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. 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.

A princípio, há os autores (GREY, 2004; HERNANDEZ e CALDAS, 2001: 32; SILVA e VERGARA, 2003) que mencionam a própria dificuldade proveniente de uma simplificação em torno do termo “dificuldade”, reduzindo-o a “resistências”. “Resistências” estão relacionadas a resistências a mudanças de

“coisas”, que são mudanças adaptativas. Autores como Watzlawick et.al. (1973), McWhinney (1997b) e Silva (2003) explicam essa dificuldade pela nossa própria limitação para com o termo mudança. Outros (FORD, FORD e McNAMARA, 2002; GREENWOOD e HININGS, 1996; MORGAN, 2005; RAMOS, 1981; SILVA, 2003; WATSON, 2005) explicam ainda, que tal limitação está fundamentada na visão modernista e no relativo esquecimento da racionalidade substantiva no mundo de hoje. Consequentemente, na nossa dificuldade em questionar esses mesmos valores que formaram a visão modernista de mundo, o que faz desta uma dificuldade epistemológica.

Nos textos como os de Aktouf (2002), Almeida e Leitão (2003), Ashley (2003), Chanlat (1999), Motta (1986) e Serva (1997), encontramos exemplos de empresas éticas, humanizadas e responsáveis. Os autores mencionam as dificuldades e o que facilitou os processos de mudança, normalmente derivados do modo de pensar. Entretanto, a ênfase parece ser muito mais sobre os valores que dificultam a mudança, associados normalmente aos “valores da administração tradicional”, do que sobre os valores que facilitam. De certa forma, é esta uma dificuldade axiológica.

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. Diríamos, portanto, que há uma ênfase maior sobre os valores que facilitam a mudança (o que correspondem a facilitadores de natureza axiológica), 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.

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 últimos, em facilitadores do novo paradigma. De certa forma, a discussão dos autores sobre o assunto versa em torno de dificuldades e/ou facilitadores de natureza filosófica.

A análise dos dados, assim como a análise da pesquisa bibliográfica, nos levou, principalmente, às bases filosóficas do problema da mudança. Dentro da dimensão filosófica, o resultado da pesquisa empírica nos permitiu identificar as maiores frequências nas categorias de natureza axiológica. Como já ressaltamos, os valores mostram-se de extrema importância na formação da opinião acerca dos demais facilitadores e dificuldades. Há os valores que contribuem positivamente na mudança; que são os valores éticos, de colaboração, cooperação, responsabilidade e há os valores que dificultam a mudança transformadora, valores esses do pensamento administrativo tradicional. Porém, os facilitadores são mais lembrados, no que diz respeito a sua frequência e diversidade, tanto é que são três as categorias para valores facilitadores e somente uma para dificuldades.

A categoria referente às dificuldades provocadas pelo “conhecimento limitado quanto ao papel da empresa na sociedade” também apresentou frequência alta. Entretanto, muitas vezes os entrevistados faziam referência a esse problema

como dificuldade de maneira geral, mas não que eles tivessem atravessando essa dificuldade necessariamente.

Pudemos perceber em ambos os entrevistados, tanto os de economia de comunhão quanto os de responsabilidade social corporativa, uma preocupação com a aprendizagem. Os três facilitadores de natureza epistemológica apresentaram frequências semelhantes nos dois tipos de empresário. Uma diferença ente eles que foi encontrada, por outro lado, foi na categoria sobre o ambiente de confiança da família axiológica. Os entrevistados de EdC mencionaram muito mais os valores de cooperação como facilitadores que tornam o ambiente agradável para o trabalho.

Dentre as facilidades de natureza ontológica, a visão responsável da relação empresa / sociedade foi muito mais mencionada nos entrevistados de EdC. Está coerente com o que foi percebido nas entrevistas. O “ideal” nos entrevistados de EdC está mais relacionado a um objetivo maior, de contribuir no desenvolvimento de toda a sociedade. Faz sentido que eles tenham se referido mais à responsabilidade da empresa para com a sociedade como um todo. Da mesma forma, as frequências do “diferencial para o mercado” e da “questão de sobrevivência” se apresentaram relativamente maiores para os empresários de RSC, o que condiz com muitos de seus depoimentos a respeito de seus objetivos com respeito à organização. O “ideal individual” dos entrevistados de RSC parecia estar mais relacionado à percepção dos executivos sobre o futuro do mercado globalizado. Eles acreditam, e já começam a experimentar isso em seus mercados, que o mundo globalizado irá demandar cada vez maior transparência e responsabilidade por parte das organizações. Aquelas que não conseguirem acompanhar essas demandas ficarão de fora.

Os entrevistados em sua maioria mencionam “ganhos” provenientes do trabalho responsável, muito mais do que “custos”. Quando eles dizem ganhos, eles se referem de uma maneira geral a ganhos sociais também, assim como de realização profissional. Já os custos se referem principalmente às perdas provenientes de impostos sem contrapartida, entraves burocráticos e corrupção.

Foram encontradas nove categorias co-ocorrentes para a categoria de “ganhos”. De acordo com os relatos dos entrevistados, poderia até haver os custos mencionados acima decorrentes do trabalho ético e responsável, mas, os ganhos eram maiores, pelo menos na concepção deles.

A análise empírica nos permitiu perceber que os facilitadores de natureza filosófica são os mais frequentes e que eles mantêm uma relação forte entre si, relação esta que foi interpretada como uma relação cíclica ou em espiral que está em constante transformação. Ao mesmo tempo em que os novos valores pautados na ética e na colaboração formam uma nova realidade, eles também são constantemente formados pela mesma.

Podemos perceber pelas duas análises que os resultados empíricos conferem com muito do que foi encontrado na literatura. Em ambas as análises foram as dimensões filosóficas as mais mencionadas e dentro delas, as de natureza axiológica, principalmente. Entretanto, pela própria natureza da amostra, formada por empresários que estavam dispostos a mudar ou mesmo que tinham a mudança como um ideal de vida, o resultado empírico foca mais em facilitadores da mudança do que em dificuldades. Como sugerido anteriormente, este fato parece coerente com a abordagem Kuhn da mudança paradigmática. Estaríamos atravessando um momento de confronto de paradigmas e questionamento do paradigma dito “dominante”. Talvez uma parte do empresariado, como supomos anteriormente, já tenha se questionado a respeito de suas crenças e valores e estejam já trabalhando com base em um novo paradigma, onde a ética e a responsabilidade são valores predominantes. Algumas pesquisas encontradas na literatura (BRUNI, 2002; 2005, BRANDALISE, 2003 e PINTO, 2004) tenderiam a se localizar mais para este tipo de pensamento e estilo de gestão, assim como a amostra entrevistada nesta pesquisa, dada a sua própria natureza.

Como dito pelo executivo da entrevista de número sete (microempresa de consultoria em negócios sustentáveis), os clientes que o procuram já estão dispostos a mudar. Mesmo que eles não tenham uma noção exata do que seja responsabilidade ou sustentabilidade, eles acreditam que precisam de uma mudança nesse sentido. De certa forma, o mesmo acontece em toda a amostra de empresários aqui entrevistados; dizer que estes executivos estavam dispostos a mudar já era implícito ao processo, o que explica a maior ênfase sobre os facilitadores da mudança.

Poderíamos nos questionar ainda que, se esse número de facilitadores é maior, por que a mudança transformadora continua difícil? Isto também pode ser explicado pela própria natureza da amostra. Ou seja, de forma a descobrir a natureza das facilidades e dificuldades da mudança transformadora, precisamos

procurar pelos que já passaram por elas, ou estão passando, as conhecem melhor e obtiveram resultados. Os empresários que não as vivenciaram, não conseguiram superar suas dificuldades, não poderiam falar de seus efeitos positivos, ou de sua viabilidade. Além disso, como já mencionado anteriormente, as empresas do projeto de EdC são tratadas por diversos pesquisadores que as estudam como empresas de mudança, face a seus claros rompimentos com o paradigma dominante e com a ideologia que lhe dá sustentação. Empresas de RSC também são conhecidas na bibliografia, em que pesem as diferenças ali existentes, conceituais e práticas, como empresas dotadas de uma nova mentalidade para a gestão de negócios. Em outras palavras, esses entrevistados estiveram e ainda estão dispostos a mudar. Faz sentido que facilitadores estejam mais presentes em suas mentes do que as dificuldades.

Seja por “um objetivo maior para a construção da sociedade”, “vantagem competitiva”, ou mesmo “questão de sobrevivência”, ambos os grupos se mostraram receptivos a este tipo de mudança. O que podemos dizer é que as motivações do grupo de economia de comunhão tenderam mais para o lado do “objetivo maior de vida”, enquanto que as motivações do grupo de responsabilidade social corporativa tenderam mais para as “vantagens competitivas” ou “questão de sobrevivência no mercado”. Talvez a explicação esteja nos fundamentos da própria economia de comunhão. Ou talvez seja pela predominância, ainda, do pensamento tradicional da gestão estratégica. Ou mesmo talvez seja somente uma questão do discurso. No fundo ambos os objetivos poderiam ser iguais, mas a forma de falar sobre eles pode ser diferente. Talvez os empresários de RSC tivessem apresentado a questão em termos de ganhos e perdas e os empresários de EdC tivessem falado sobre os ganhos para a humanidade e sociedade, sem dar ênfase a termos como vantagem competitiva. O fato é que ambos os grupos se mostraram receptivos à mudança e preocupados com o futuro da humanidade.

Em suma, não podemos também, generalizar ao ponto de afirmar que as maiores dificuldades sejam exclusivamente de natureza axiológica. Na verdade os resultados mostram um processo interativo entre o conjunto de fatores filosóficos. Como dissemos nas conclusões empíricas, existe uma relação complexa e de complementação entre as três famílias. Porém, para fins de análise, não fizemos cruzamento entre as famílias (entre as cinco primeiras famílias), ou seja, não

colocamos a mesma categoria em mais de uma família (dentre as cinco). Na verdade, as famílias possuem sim intersecções, entretanto, inseri-las no estudo inviabilizaria a análise.

5.2

Posicionamento da pesquisadora

E se um asteróide fosse se chocar com a Terra, e não houvesse mais nada a fazer para evitar o nosso fim? Como nos comportaríamos? Nos convenceríamos, finalmente, de que somos uma única espécie frágil num planeta precário e viveríamos nossos últimos anos em fraternidade e paz, ou reverteríamos ao nosso cerne básico e calhorda, agora sem qualquer disfarce? Nos tribalizaríamos ainda mais ou descobriríamos nossa humanidade comum, e como eram ridículas as nossas diferenças? Jogaríamos nosso dinheiro fora ou cataríamos o dinheiro que os outros jogassem fora pensando na remota possibilidade de comprar um lugar no último foguete americano e deixar a Terra antes do impacto? Perderíamos todo interesse nos prazeres da carne e trataríamos de salvar a nossa alma ou, pelo contrário, nos entregaríamos à lascívia, ao deboche e à gula, ultrapassando, às gargalhadas, todos os nossos limites orçamentários?

Como os cientistas nos diriam até o segundo exato do choque com o asteróide com alguns anos de antecedência, seríamos a primeira geração sobre a Terra a viver com a certeza universal e pré-medida do seu fim - e a última, claro. Muitas seitas através da História e até hoje estabeleceram a hora e o modo do mundo acabar e se prepararam para o evento. Nós seríamos os primeiros com evidência científica do fim em vez de crença, o que nos levaria a tratar a ciência como hoje muitos tratam as crenças. Pois só a desmoralização total da ciência, só chamar o sistema métrico de ocultismo e termodinâmica de feitiçaria, nos daria a esperança de que o asteróide, afina, passaria longe.

Se existissem foguetes salvadores e bases na Lua e em Marte esperando os sobreviventes, estaríamos diante de outra situação ‘Titanic’. Quem vai nos foguetes? (Nada de mulheres e crianças – intelectuais primeiro!) Tem que ser americano? Quanto custaria uma terceira classe? Aceitam cartão?

Nós finalmente nos conheceríamos – e seria tarde.
 “E se um asteróide...” de Luis Fernando Veríssimo

Ao final dessa pesquisa, posso afirmar que minha forma de ver o mundo não se modificou. Os resultados da pesquisa empírica confirmaram algo que eu acredito há muito tempo: modificar a forma como as pessoas se relacionam, para relações pautadas em valores como respeito, ética, confiança, colaboração e responsabilidade; depende das vontades das próprias pessoas. Eu vejo cada vez mais que a educação baseada em valores éticos não é resultado da educação “de berço”, não é resultado da educação formal, não é resultado de classe ou status social, não é resultado do dinheiro. É claro que esses fatores podem contribuir sim, um pouco. Mas eu vejo pessoas bem educadas que não tiveram educação “de berço”, pessoas mal educadas com educação “de berço”, pessoas bem educadas

sem acesso à educação formal, pessoas mal educadas com pleno acesso à educação formal etc.

Eu sempre fui muito cética com relação a isso tudo. Eu observava o mundo e esses valores éticos para mim pareciam algo inerente à pessoa; do próprio caráter talvez. Eu acreditava e continuo acreditando, que modificar esse “algo inerente” é impossível, a menos que o dono do “algo inerente” queira modificá-lo. Ou talvez, a menos que o sujeito sofra com algum trauma significativo. Eu sempre achei que grandes traumas, ou asteróides, poderiam mudar o comportamento das pessoas, seja para o bem ou para o mal. Mas fora isso, eu sempre acreditei nas minhas pequenas atitudes éticas; não que eu acreditasse que isso pudesse mudar o mundo, mas, como muitos entrevistados mesmo disseram, eu não consigo viver de outra forma.

Eu ainda tenho muita raiva com essas atitudes antiéticas no trânsito, porque o trânsito é o ambiente mais transparente do mundo. Você quer conhecer o real caráter da pessoa? Deixe-a dirigir e sente-se no banco do carona; se você tiver com medo, sente-se no banco de trás e coloque o cinto. No trânsito as pessoas são “elas mesmas”. É impressionante isso, mas a pessoa se desvencilha de todas as máscaras de seu dia a dia e o seu “verdadeiro eu” entra em ação. Quando eu tiver um tempo, vou me aprofundar nesse estudo. Toda a hipocrisia do mundo aflora no trânsito: respeito? Nem pensar! Seja mulher, homem, idoso, idosa... é a lei da selva ou a lei do mais forte, ou daquele que estiver de posse de uma arma (que é objeto fálico do mundo machista. O perigo é que toda a segurança do “homem” se resume a isso). Eu, por exemplo, não “aprendi” ainda que quando alguém do seu lado direito que cortou caminho pelo acostamento quer entrar na pista certa na sua frente, é melhor que você deixe-o entrar. Eu encosto meu carro no da frente e não deixo. Podem bater no meu carro que nem tem problema. Mas um dia eu vou levar um tiro na cabeça por causa disso. A “lei da selva” não me permite essas atitudes teoricamente (porque só na teoria mesmo) corretas.

Eu entrevistei pessoas que acreditam que o respeito e a educação são os valores da humanidade e não o oposto. Todos que estavam ali gostavam da sensação de serem respeitados no trabalho e de respeitarem os outros também. Para eles isso não era uma aberração, muito pelo contrário, ambiente de educação e respeito era o ambiente normal de trabalho. No Congresso de Economia de Comunhão eu cheguei a conversar informalmente com muitos dos funcionários

destes que foram meus entrevistados, que estavam participando e eles confirmavam essa percepção. Resumindo, eu conversei com pessoas que estavam dispostas e suscetíveis à mudança. Por isso que eu digo que a pesquisa empírica confirmou a minha percepção, de que o indivíduo precisa QUERER mudar e “abrir a sua mente”, para realmente mudar.

A grande modificação na minha percepção foi a seguinte: eu conheci muitas pessoas dispostas e que compartilham da mesma visão de mundo que eu, portanto, de absolutamente cética; porque o que eu vejo na mídia não me convence – na minha percepção parece tudo hipocrisia; eu passei a acreditar que existam mais pessoas realmente dispostas a viver em um mundo de educação e respeito. Fiquei impressionada em saber como existem ainda pessoas que se respeitam no ambiente de trabalho e fora dele. E vi também que é muito difícil viver assim, mas basta “querer”. É uma questão dos valores nos quais o indivíduo acredita. Esses empresários entrevistados, de certa forma, “quiseram”, assim como todos os seus parceiros, funcionários, fornecedores, clientes etc.

A grande conclusão a qual cheguei, por incrível que pareça: as pessoas podem respeitar uns aos outros, se elas “quiserem”. Chega a ser patético como resultado de uma tese de doutorado: “Concluimos que esses empresários de sucesso que trabalham de forma ética não tiveram grandes dificuldades além das dificuldades normais de cada negócio e simplesmente deram certo, porque eles QUISERAM”.

As respostas dos entrevistados colocaram o problema de uma forma muito simples, objetiva e nítida. Basicamente eles diziam: “eu respeito os outros (como “outros” refiro-me a qualquer *stakeholder*), porque gosto que me respeitem”. Ou ainda; “Eu respeito os outros, porque é assim que eu vivo. São esses os meus valores e serão os valores da minha organização”.

Como diz João Ubaldo, nós arrumamos mil empecilhos e mil desculpas diariamente para nossos “pequenos deslizes” de ética. Deslizes esses que acumulados nos trouxeram a esse mundo de falta de respeito e podridão no qual vivemos. E esses empresários entrevistados simplesmente acreditaram e “quiseram” viver num ambiente melhor, onde o respeito e a ética são os valores predominantes.

5.3

Perspectivas para futuras investigações

A pesquisa não procurou prescrever o curso da mudança transformadora que as organizações precisam tomar e sim examinar as dimensões escolhidas, de forma a aprofundar a compreensão do problema desse tipo de mudança em um contexto empresarial privado brasileiro. Dito de outra forma, a pesquisa pretendeu buscar pelo “COMO” e “POR QUE” os facilitadores e dificuldades encontrados atuam no processo e não pelo COMO se dá o processo de sucesso. Talvez fosse o caso de pesquisas futuras fazerem estudos longitudinais que busquem acompanhar o processo como um todo com uma visão compreensiva que inclua a subjetividade existente nesse processo, pois ele não pode ser entendido de forma apenas objetiva (quantitativa).

Além disso, o que pretendemos nesse estudo, no que se refere ao horizonte espacial, foi analisar as percepções de empresários e funcionários quanto às dificuldades e facilitadores inerentes a um processo de mudança transformadora na direção de uma gestão fundamentada em valores substantivos, confrontando-as com as contribuições teóricas disponíveis. Desta forma, o que temos como resultado é uma fotografia da percepção de um processo. Além do que, a fotografia ainda está sujeita à interpretação do pesquisador, o que a torna mais um desenho do que uma fotografia. Poderiam ser feitos outros estudos que ampliassem o número de empresas, o número de entrevistados, assim como o horizonte de tempo, que já foi comentado no parágrafo anterior.

A própria amostra foi, propositalmente, limitada a um conjunto de casos de sucesso dentre empresas do Projeto de Economia de Comunhão e empresas de Responsabilidade Social Corporativa. Outros estudos poderiam buscar por tentativas de mudança que não deram certo para que as percepções pudessem ser comparadas com as percepções dos empresários bem sucedidos.

Pela própria natureza do tipo de pesquisa, não pretendemos fazer generalizações estatísticas. Porém acredito que foram obtidos aspectos conceituais que merecem ser aprofundados pela pesquisa acadêmica. Para pesquisas futuras, poderia ser o caso de ampliar os dados, mesmo em pesquisas da mesma natureza subjetiva.

A análise de conteúdo encaixou-se em um momento onde tínhamos limitações de tempo e recursos. Entretanto, a análise dos dados empíricos poderia ser aprofundada por meio da análise do discurso. Seus resultados, por sua vez, poderiam ser comparados com os obtidos pela análise de conteúdo.

Poderia ainda ser realizada metanálise das teorias estudadas sobre mudança transformadora para identificar as de prevalência humanista e com elas integrar conhecimento sobre mudança transformadora com as teorias pertinentes (do mesmo paradigma).

Finalmente, poderia ser pesquisada a percepção dos três valores identificados nesta pesquisa nas declarações dos líderes de EdC entrevistados (cooperação, reciprocidade e confiança), em empresas de tradição funcionalista. Desta forma, a dimensão axiológica seria aprofundada.

Concluindo, foi de grande satisfação encontrar um resultado condizente com minhas expectativas mais íntimas. Eu sempre acreditei que fosse essa a natureza das dificuldades e dos facilitadores, entretanto, eu me via um tanto cética com respeito à quantidade de pessoas realmente interessadas nesse tipo de mudança. Conhecer essas pessoas, conversar com elas e ver que elas dão ênfase aos facilitadores me fez perceber que existem sim mais interessados no problema e deixa esperanças quanto a essa transformação.