

O fetiche da mudança

Tome-se qualquer artigo ou livro de gestão e haverá grande chance de encontrar o mesmo argumento, repetido à exaustão: “vivemos em uma época de mudanças”... “para sobreviver, as empresas têm de mudar continuamente, inovando, destruindo velhas estruturas e recriando outras”... “ninguém pode ficar parado ou se tornará obsoleto”. O discurso da mudança foi transformado em uma verdade universal que pode ser menos verdadeira e menos universal do que pensam os mais crédulos.

por **Pedro Fernando Bendassolli** USP

Evidências da vida cotidiana dão-nos a sensação de que vivemos em um período de intensa turbulência. Transitando pelas grandes cidades, notamos casas dando lugar a prédios, padarias transformando-se em farmácias, concessionárias de automóveis trocando de bandeira e avenidas emergindo de pequenas ruas. Não é diferente no trabalho, em que

terceirizações, reestruturações, fusões e aquisições parecem nutrir um estado de permanente caos.

A lista de mudanças poderia ser ampliada ao infinito: empresas que abrem e fecham de forma tão veloz que mal entram para as estatísticas de negócios mal-sucedidos; relacionamentos amorosos sem estabilidade; surgimento e

desaparecimento de produtos; flutuações do câmbio e da taxa de juros; mudança de ministros do governo etc.

Experimentamos pessoalmente as conseqüências de muitas dessas mudanças e, quando não as experimentamos pessoalmente, somos informados sobre elas. O resultado é a construção de uma permanente sensação de que nada está parado, de que tudo se movimenta, de que há uma tendência intrínseca de modificações em todas as coisas existentes; em suma, uma sensação de mudança contínua.

Em grande parte dos textos de gestão, sejam eles escritos por consultores, executivos, jornalistas ou acadêmicos, existe uma idéia-advertência comum: ou as empresas mudam ou desaparecem.

Tudo o que é sólido desmancha no ar. Porém, será que nossa época é realmente única em termos de mudanças? Talvez sim, se levarmos em conta percepções e sensações. Talvez nem tanto, se levarmos em conta dados e fatos. Há mais de um século, Karl Marx já testemunhava transformações profundas nas estruturas sociais, capazes de fazer as coisas julgadas como sólidas desaparecerem como uma gota de tinta na água. A Era das Grandes Navegações, a Revolução Francesa, a Revolução Industrial e muitos outros períodos constituíram momentos de turbulência provavelmente mais intensos em mudanças do que o atual.

No contexto da gestão empresarial, o discurso de mudança talvez seja um grande exagero, ou uma ferramenta retórica, que ajuda a acentuar a sensação de turbulência e a vender “produtos” (talvez placebos) para tratá-la. Em grande parte dos textos de gestão, sejam eles de executivos, consultores, jornalistas ou acadêmicos, existe uma idéia-advertência comum: ou as empresas mudam, ou desaparecem; ou se lançam em uma onda de infindáveis transformações, ou serão ultrapassadas pelos concorrentes.

Mais do que um conceito, o discurso da mudança é uma força impregnante. Além de verdadeiro “mantra”, transfor-

mou-se em forma de representar, interpretar e controlar a realidade. Não é meramente um discurso escrito ou falado; representa a institucionalização de um modo de ser que atinge indivíduos e empresas. Acompanhado por prescrições, tecnologias e ferramentas, traduz uma prática empresarial.

Segundo Christopher Grey, da Universidade de Cambridge, em artigo publicado recentemente na revista *Tamara*, os excessos da retórica da mudança estão nos fazendo reféns de uma síndrome muito particular: o fetiche da mudança.

O pesquisador argumenta que tal discurso contém inconsistências lógicas e factuais, supervaloriza a necessidade da mudança e dissemina a ilusão de que é possível controlar o curso, a intensidade e a direção da mudança.

O fetiche da mudança possui, na qualificação de Grey, três elementos principais. Primeiro, parte de uma caracterização dos atuais índices de mudança como não tendo precedentes históricos: as mudanças que ocorrem hoje seriam muito mais profundas, em qualidade e quantidade, do que as que ocorreram no passado. Segundo, a mudança é atribuída a fatores como globalização e tecnologia, e não ao próprio caráter do tempo. Terceiro, assume-se o pressuposto de que a mudança, em lugar de um fluxo caótico de direções incertas, é algo controlável, é aberta às diversas formas de intervenção, pelas quais seu curso, sua intensidade e abrangência podem ser manipulados.

O mito do momento único de mudanças. Alguns historiadores e pensadores costumam dividir o período da história humana que se inicia no século XVI, e que se estende até nossos dias, em duas fases: a modernidade e a pós-modernidade – esta última também chamada de modernidade tardia, segunda modernidade ou hipermodernidade. A modernidade é caracterizada como um período de grande tradição e estabilidade, no qual o tempo corre lentamente e as mudanças acontecem de forma incremental e com pouca intensidade. A pós-modernidade, por sua vez, é caracterizada como um período de grande turbulência, instabilidade e “destruição criativa” das instituições, das tradições e dos valores: um momento de transformações sem precedentes.

A leitura do passado é determinada pelo distanciamento que o tempo oferece ao espectador. Distante no tempo, ele pode visualizar os contornos dos acontecimentos passados; pode, à luz de seu próprio contexto cultural e histórico, torná-los familiares. Poderíamos dar a esse processo o nome de “anacronismo cultural” – isto é, a tendência de deslocar situações e acontecimentos de outras épocas e culturas e de interpretá-los segundo os padrões vigentes de racionalidade. Trata-se de uma prática que pode levar a distorções de fatos históricos, sujeita a preconceitos.

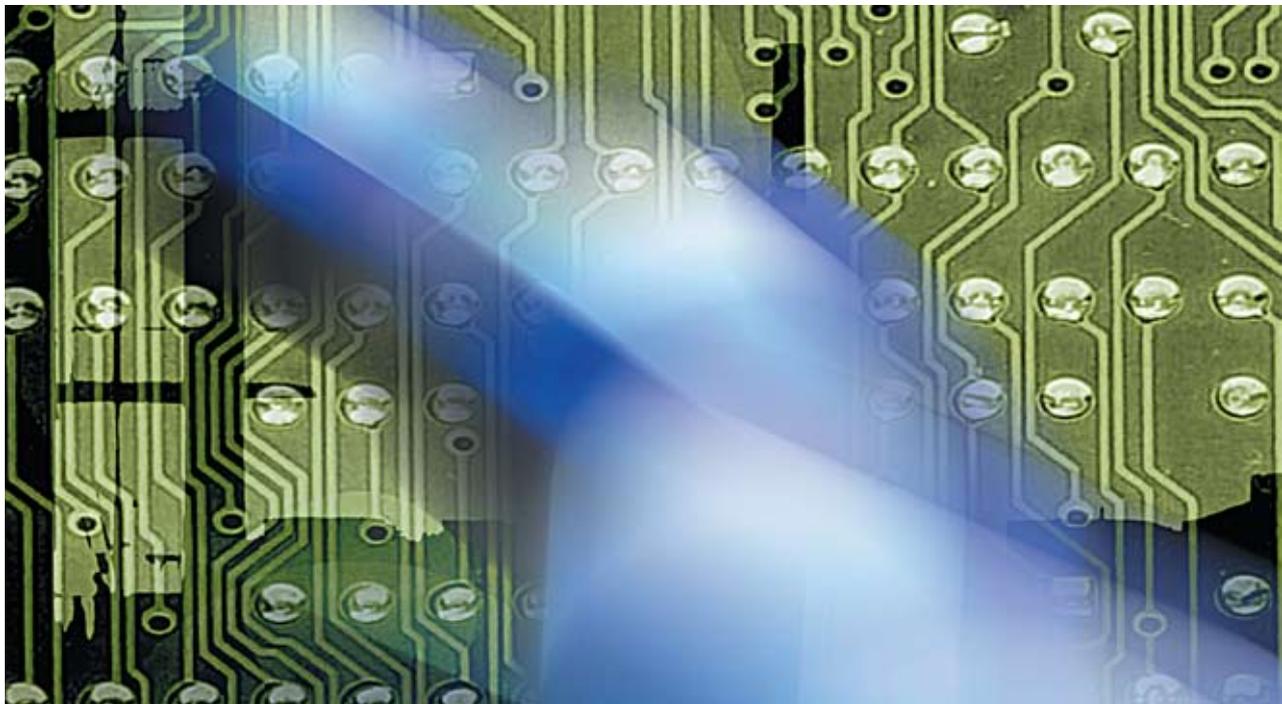
Tomemos alguns dos mais notáveis acontecimentos passados: a queda do Império Romano, a colonização das Américas, o Renascimento, a Revolução Industrial, o fim da perspectiva religiosa do mundo e o triunfo do secularismo, as grandes navegações, a invenção do telefone e da imprensa, e as duas guerras mundiais. Para as pessoas que os presenciaram, é provável que a percepção tenha sido exatamente a de que nunca o mundo havia passado por mudanças tão profundas. Que condições objetivas haveria para afirmar, como fazem os apóstolos atuais da mudança, que em nossa época há mais mudanças do que em outras épocas?

Nosso período não pode ser caracterizado por mudanças mais intensas ou mais abrangentes do que outros

períodos. O que mudou, segundo Grey, foi a maneira como percebemos a mudança – isto é, o modo como nos acostumamos a interpretar nossa época como uma em que o tempo parece passar mais rapidamente. Essa interpretação coletiva naturaliza nossa visão sobre a mudança, tornando-a algo tão concreto que passamos realmente a agir como se tudo que é sólido desmanchasse diariamente no ar.

No universo empresarial, o discurso da mudança vai além. Os artigos e livros populares de gestão descrevem o passado (20 ou 30 anos atrás) como um mundo anacrônico, dominado por grandes burocracias e estruturas inchadas e verticalizadas. A idéia transmitida é a de que evoluímos para sistemas com pouca hierarquia, com estruturas cada vez mais horizontalizadas e flexíveis. Teríamos também testemunhado a queda das fronteiras econômicas, a quebra das barreiras organizacionais e o aumento do fluxo de pessoas, produtos e capitais. A realidade pode não ser exatamente essa, mas a infinita repetição acabou por afetar a percepção coletiva a ponto de forjar um verdadeiro senso comum em torno do admirável mundo novo em que vivemos.

O mito da globalização e da tecnologia. O segundo componente do fetiche da mudança é a idéia de



MARCELO BREYNE / KROPP

que a globalização e as novas tecnologias foram os grandes catalisadores das transformações radicais que experimentamos. Nos artigos e livros populares de gestão não faltam “testemunhos” dramáticos sobre como o “crescente desenvolvimento tecnológico derrubou as fronteiras e acelerou as mudanças empresariais”, ou como “a globalização dos mercados levou as organizações a alterarem substantivamente estratégias, estruturas e culturas”.

Aqui também a repetição fez com que os clichês fossem incorporados ao discurso de executivos, consultores e professores de administração. Com isso, passaram a fornecer as justificativas para programas de mudança organizacional. A influência é tão forte que aquele que ousar questionar as conexões causais entre globalização e mudanças, ou entre tecnologia e mudanças, talvez seja tomado por alienado, desinformado ou coisa pior.

Porém, tais conexões podem ser facilmente questionadas e postas à prova. Grey cita uma pesquisa que identificou que a relação entre comércio e Produto Interno Bruto nos países industrializados caiu ao longo do século XX, período considerado como de expressiva globalização. A mesma pesquisa ainda mostra que a migração de pessoas foi significativamente menor no século XX do que no XIX, proporcionalmente à população mundial. Com isso, o autor conclui: “difícilmente a economia mundial foi menos integrada antes de 1914 do que ela é hoje”.

A Era das Grandes Navegações, a Revolução Francesa, a Revolução Industrial e muitos outros períodos constituíram momentos de turbulência, provavelmente mais intensos em mudanças do que o atual.

Não é diferente no mundo empresarial. Também neste caso algumas pesquisas mostram que, mesmo nas organizações ditas “horizontalizadas”, ainda existe grande centralização de poder. Assim, discurso e prática, fato e ficção parecem manter respeitável distância. Para Grey, é

preciso desmitificar a idéia de que apenas dois fatores – a globalização e a tecnologia – são os grandes responsáveis por mudanças na sociedade, nas empresas e nos indivíduos. Muitos fatores, como o perfil demográfico, os movimentos políticos e sociais, e as tendências culturais e comportamentais constituem vetores igualmente importantes – ou até mais importantes – para a transformação.

O mito da mudança controlada. O terceiro elemento do discurso da mudança – ou do fetiche da mudança – relaciona-se à crença de que é possível planejar e controlar a mudança. O pano de fundo é darwinista (embora o próprio Darwin talvez não entendesse como suas idéias foram parar nas bocas de consultores): o sucesso no mundo competitivo está reservado aos mais capazes de se adaptar às condições ambientais. Para isso, as empresas devem transformar a si mesmas, de forma ordenada e estruturada, continuamente. Isso inclui, naturalmente, intervir em todas as dimensões importantes da organização: das mais concretas e objetivas às mais subjetivas.

Para Grey, a fantasia da onipotência administrativa, inspirada no modelo mecanicista – que entende a organização como uma máquina perfeitamente controlável e manejável –, atinge seu auge com o conceito de gerenciamento de cultura organizacional. Por meio de técnicas de intervenção cultural, acredita-se, é possível mudar valores, atitudes e comportamentos: “se a empresa tem a cultura errada, então vamos mudá-la e preparar a organização para sobreviver vitoriosa em tempos turbulentos”.

Na teoria tudo parece muito “racional” e até razoável, mas a prática é diferente. De fato, não faltam casos de fracassos na implementação de processos planejados de mudança. Então, os suspeitos usuais são apontados: a liderança fraca, o pouco envolvimento da alta direção, o planejamento inadequado, a “terrível” resistência dos funcionários e a condução insatisfatória do processo.

Porém, como explicar fracassos mesmo quando todos esses “fatores críticos de sucesso” são atendidos? O fato é que há muitas outras razões para tais programas não

Eterno retorno

Mais de 100 anos separam os 2 trechos abaixo: o primeiro registra os movimentos tectônicos da história; o segundo nos leva a considerar que a história de fato se repete como farsa.

“A revolução contínua da produção, o abalo constante de todo o sistema social, a agitação permanente e a falta de segurança distinguem a época burguesa de todas as precedentes. Dissolvem-se todas as relações sociais antigas e cristalizadas, com seu cortejo de concepções e de idéias secularmente veneradas; as relações que as substituem tomam-se antiquadas antes de se ossificar. Tudo que era sólido e estável desmancha no ar, tudo o que era sagrado é profanado, e os homens são obrigados finalmente a encarar com serenidade suas condições de existência e suas relações recíprocas.”

Karl Marx & Friedrich Engels, 1872

“Em tempos turbulentos uma empresa deve manter-se ágil, forte e sem gordura, capaz de suportar esforços e tensões e capaz também de se movimentar rapidamente para aproveitar as oportunidades. Isso é particularmente importante se os tempos turbulentos seguirem um longo período de calma relativa, de tranquilidade e previsibilidade. Se não enfrentar desafios, toda organização tende a se tornar indolente, difusa e negligente. Tende a alocar seus recursos por inércia e tradição, e não por resultados.”

Peter F. Drucker, 1980

produzirem os resultados esperados: é preciso considerar que as relações sociais têm natureza não-controlável. Por isso, intervenções culturais ou comportamentais, são muito complexas e, em um estilo estrita e racionalmente mecanicista, têm alcance limitado.

Assim, processos estruturados e planejados de mudança acabam se tornando “diversões administrativas”, processos longos e de alto consumo de energia e recursos, porém incapazes de dar resposta a problemas concretos da organização. Muitos deles acabam funcionando como catalisadores de descontentamentos; outros operam como simples fachada para justificar mudanças definidas a portas fechadas em função dos interesses de determinados grupos de poder.

Fantasia e realidade. O leitor que chegou até este ponto do artigo deverá estar se perguntando: se os argumentos aqui apresentados estão corretos, como explicar as 14 horas diárias de trabalho e a permanente sensação de estar “correndo atrás do atraso”?

Então o convidamos a revisitar um velho conceito das ciências sociais: a idéia de que a realidade é algo socialmente construído – ou seja, um monge tibetano provavelmente terá uma visão de mundo diferente da de um financista de Wall Street. Trazendo o conceito até nossa discussão, veremos que nas últimas duas décadas tivemos no Brasil algumas mudanças realmente substantivas nas esferas política, econômica e empresarial. Mas terá sido o Brasil dos

anos J.K., do período do milagre econômico ou dos anos de inflação de dois dígitos ao mês mais estável? Improvável.

O fato é que, junto às mudanças, absorvemos o discurso da mudança, uma retórica tão poderosa que é capaz de impor sobre a realidade sua própria verdade; um imaginário rico e convincente, alimentado pela mídia de negócios, pelos gurus do momento e por vendedores de soluções (ou pseudo-soluções) para os males da ansiedade. Criamos, a partir de alguma substância, uma realidade exageradamente volátil e artificialmente veloz. Terminamos prisioneiros e cúmplices de uma fantasia coletiva.

Porém, e se fizéssemos diferente? O que aconteceria se tomássemos algumas medidas básicas, como selecionar com mais rigor nossas leituras, se limitássemos nossa exposição geral a informações, se evitássemos falar tanto em mudança e igualmente evitássemos usar seus clichês para justificar tudo o que fazemos? Provavelmente o efeito seria menos ansiedade e mais equilíbrio. Ao nos libertarmos do fetiche da mudança, talvez também nos tornássemos mais críticos e nos livrássemos das fantasias que nos aprisionam. Paradoxalmente, se fugíssemos do discurso da mudança, talvez nos tornássemos mais capazes de gerar mudanças substantivas, com mais fatos e menos ficção.

Pedro Fernando Bendassolli

Prof. de Psicologia da Universidade Paulista
Doutorando em Psicologia Social na USP
E-mail: pedrofernando@terra.com.br