O FETICHE DA MUDANÇA

RESUMO

Este artigo é uma crítica polêmica às idéias correntes de que o mundo está mudando a taxas cada vez mais rápidas, de que as organizações precisam adaptar-se a essas mudanças para sobreviver e de que as técnicas de gerenciamento de mudança permitem que as organizações realizem tal adaptação. Não há base para avaliar a afirmação de que vivemos taxas de mudança sem precedentes, e a mudança não é algo a que as organizações precisem responder; ao contrário, é resultado de suas próprias ações. Técnicas de gerenciamento de mudança são grandes fracassos, e as explicações recorrentes para essas falhas são inadequadas.

Christopher Grey
University of Cambridge

ABSTRACT *This paper is a polemical critique of the current orthodoxy that the world is changing at an ever faster rate, that organizations must adapt to this change in order to survive, and that change management techniques enable organizations to do this. There is no basis to evaluate the proposition that we face unprecedented rates of change, and change is not something to which organizations must respond, but is instead an outcome of organizational actions. Change management initiatives are largely failures, and the usual explanations for these failures are inadequate.*

PALAVRAS-CHAVE Mudança, gerenciamento da mudança, globalização, organizações.
KEY WORDS *Change, change management, globalization, organizations.*

INTRODUÇÃO

Neste artigo, de natureza intencionalmente polêmica, pretendo questionar os pressupostos e práticas existentes no campo da mudança organizacional. Argumento que a mudança tornou-se uma parte tão importante das premissas que assumimos sobre as organizações, que a transformamos em um "fetiche". Praticamente todos os estudiosos de organizações, executivos e estudantes de Administração parecem persuadidos pela idéia de que vivemos tempos de mudanças sem precedentes, de que a sobrevivência organizacional depende da mudança e que o trabalho dos executivos gira em torno da mudança. Contra essa ortodoxia, quero submeter a noção de mudança a um detalhado exame crítico.

Depois de discutir com mais detalhes a onipresença do conceito de mudança, seguirei em três direções principais. Primeiro, discutirei a proposição geral de que vivemos em tempos de mudanças sem precedentes, ressaltando a parcialidade dessa visão. Em seguida, examinarei o que se entende por mudança organizacional, com particular atenção à invocação do organicismo e das metáforas darwinistas. Em terceiro lugar, farei considerações acerca do gerenciamento da mudança, tomando-a como fracasso comum e identificando tanto as explicações comuns para tal fracasso – implementação inadequada e resistência – quanto às panacéias mais comuns para evitá-lo – liderança forte e consultoria. Concluo oferecendo algumas tentativas de explicação para a aparente dominância do discurso da mudança, que entendo como as diversas maneiras de se representar a mudança.

O propósito deste artigo é apontar falhas, inconsistências e paradoxos nos discursos da mudança e de seu gerenciamento. Não se trata, no entanto, de propor alternativas. Isso ocorre parcialmente por razões de espaço, mas também porque o discurso da mudança está tão intimamente ligado a questões políticas e sociais que teria que englobar bem mais do que as questões organizacionais e gerenciais nas quais me centrei neste texto. Devo também mencionar que o argumento é esboçado de forma ampla, refletindo a extensão e a diversidade das maneiras como a mudança e seu gerenciamento são explorados enquanto conceitos.

Assim, é inevitável que eu lide quase superficialmente com uma grande gama de conceitos e debates, sendo que cada um tem sua história e literatura de referência. Minha justificativa para isso é precisamente esta: para compreender o significado e o impacto do discurso da mudança, devemos focar a sua amplitude, em vez de procurar refúgio no tradicional hábito acadêmico de focar cuidadosamente um ponto sobre o qual se diz algo muito preciso, mas se acaba dizendo muito pouco. De fato, minha visão é que a ciência da Administração tem mais responsabilidade do que normalmente se atribui a ela, tanto por lidar com o vasto terreno das organizações, que afetam o dia-a-dia de tantas pessoas, quanto por poder desafiar, em vez de confirmar, o conhecimento estabelecido (Chomsky, 1969). Talvez seja isso o que define a expressão estudos organizacionais "críticos, pós-modernos", aos quais este periódico [Tamara] é dedicado.

Se o alvo que busco é particularmente amplo, também amplos são os recursos teóricos que trago à tona. Esses já foram lembrados, porém, brevemente, e com risco de pretensão, eu caracterizaria minha postura como de "ceticismo radical". O ceticismo tem uma herança filosófica distante, com Pirro de Élis, do terceiro século antes de Cristo. Na sua encarnação moderna, pode ser encontrado nas tradições críticas surgidas com o Iluminismo, como a proporcionada por Immanuel Kant, que nos encoraja a utilizar nossa própria razão, em vez de simplesmente aceitar a autoridade tradicional do conhecimento. Acredito que, apesar da tendência a distinguir o pensamento moderno do pós-moderno, a mesma razão crítica cética é aparente em muitas das formas pelas quais os pós-modernistas buscam romper com concepções estabelecidas de verdade e realidade.

No entanto, para mim, o ceticismo radical engloba mais do que simplesmente o questionamento generalizado do conhecimento estabelecido. É uma instância que une alguns elementos particularmente dispersos e o entendimento da realidade como algo socialmente construído (Berger e Luckmann, 1966). Isso não significa, como às vezes se imagina, que não há realidade, mas sim a visão de que a realidade existe em função, e não independentemente, das nossas práticas e representações coletivas. Também não significa, para falarmos em um clássico exemplo de aula, que um objeto físico como uma bola de futebol deixe de existir na ausência das pessoas. Ela existe; no entanto, seu significado como bola de futebol só faz sentido em um determinado contexto de entendimento compartilhado, ou regras que definam as bolas de futebol, diferenciando-as de simples bexigas esféricas cheias de ar. Essa ênfase nas regras marca uma abordagem das ciências sociais trazida por Winch (1958), construída a partir da filosofia anterior de Wittgenstein, que vê o significado como algo inseparável do contexto social ou das "formas de vida".

Esse tipo de construtivismo social livre é substituído pelo interesse no trabalho pós-estruturalista de Michel Foucault, em particular. Essa não é a ocasião para anali-

sar a importação das idéias foucaultianas para a Administração e a teoria organizacional (ver Knights, 1992), mas o que o trabalho de Foucault traz de particular é o questionamento das habituais (socialmente construídas) categorias de pensamento e ação. Foucault faz duas coisas interessantes. Primeiro, trabalha decididamente para afastar nosso ponto de vista da idéia de ter como garantido apenas o que é realizado; as coisas devem ser tomadas como: realização histórica, política, mental e – embora ele não tenha feito muito uso desse termo – ideológica. No centro de seu trabalho está a aspiração "para resituar a produção do falso e do verdadeiro no cerne da análise histórica e da crítica política" (Foucault, 1981, p. 9). A segunda característica do trabalho de Foucault é a sua insistência no significado de "mundano". É a construção do nosso dia-a-dia – nossos gestos, as coisas que não contestamos ou sobre as quais não pensamos muito (que são produzidas para e por nós como verdades) – que deveria aguçar o interesse do analista.

A mudança parece, hoje, ter precisamente o caráter de uma construção social sólida, algo completamente no domínio da verdade, em vez da falsidade. É essa certeza absoluta que me parece interessante. E, além dessas, ainda existe uma terceira corrente reforçando essa análise. Se, como Wittgenstein nos diz, as formas de vida – ou a experiência vivida – importam; se, como Foucault nos diz, o mundano – ou as experiências do dia-a-dia – importa; logo, trata-se de apontar a supremacia da experiência. O que está em debate quando se desenvolvem teorias sobre gestão e organizações, ou quando se realiza algum tipo de ciência social, não são as palavras, mas a forma como as pessoas vivem. Sob as supostas verdades de um certo tipo particular de discurso político, organizacional e social que enfatiza questões como a globalização, a re-estruturação e a mudança, as pessoas sofrem com o que Pierre Bourdieu chama de "o peso do mundo" (Bourdieu, 1999).

O ceticismo radical que preenche este texto é aquele que diz que "as coisas podem ser diferentes" – o primeiro e mais profundo *insight* de praticamente qualquer forma de política. Entretanto, por mais irônico que possa parecer em um texto contra a noção de mudança, a contribuição do ceticismo radical é visualizar um mundo diferente. O presente artigo questiona as noções de mudança prevalecentes nesse sentido.

A ONIPRESENÇA DA MUDANÇA

A mudança provê um tipo de "meta-narrativa" em muitos discursos sobre gestão e sobre organizações – um tipo de raciocínio e pressupostos que provêm uma justificativa explícita ou implícita para programas específicos de mudança. Tão onipresente é a invocação da mudança na recente literatura sobre gestão e organizações, e tão crucial é nas afirmações que a acompanham, que parece razoável descrevê-la como um fetiche. Grint (1997, p. 35) refere-se ao fetiche pela mudança em uma análise das modas e modismos em gestão, mas seu significado vai além dessa abordagem. Mudança é uma noção traçada a partir de uma forma impensada mas bastante significativa, de modo a torná-la algo praticamente mágico. Mudança é como um totem ante o qual nos imobilizamos e sob o qual não temos poder. Talvez a questão mais interessante sobre o fetiche da mudança seja a forma como ele se configura, como contextual, introdutório e certo. A presença da mudança é tida como tão óbvia, que geralmente toma forma em declarações apressadas em qualquer discurso sobre gestão, como, por exemplo:

> "Vivemos tempos memoráveis... a informação e não a indústria domina nossas vidas... somos um único mundo, com uma economia global... esse mundo precisa de ... uma forma de percepção... que aceite a mudança como parte do cotidiano..." (Henry, 1991 p. xi).

Ou então:

> "Em um mundo de mudanças, a única constante é a mudança... a realidade é que a estabilidade que parecia caracterizar o mundo organizacional nos anos 1950 e 1960 deu espaço para uma crescente e global competição, para as inovações e mudanças tecnológicas, para a limitação de recursos, a desregulamentação, a privatização das organizações públicas, e mudanças em muitas outras áreas" (Carnall, 1995, p. 1).

Abra qualquer livro de administração escrito nos últimos 20 anos e, de uma forma ou de outra, você encontrará uma formulação similar – quase sempre nas páginas introdutórias[1]. Isso ocorre parcialmente em função de que cada um desses livros se alimenta dos outros: referindo-se uns aos outros, esboçando idéias uns sobre os outros, e um fornecendo suporte às idéias dos outros. Isso não os invalida, por toda formação discursiva exibida por esse tipo de estrutura integrada, mas cria um consenso não desafiado sobre o "fato" da mudança.

E não é apenas nos livros de negócios que as noções de mudança sem precedentes são colocadas. O que realmente marca a força do fetiche da mudança é a forma como ele aparece em praticamente todos os artigos de revistas e jor-

nais que tenham os negócios como pano de fundo, assim como em seminários e cursos de treinamento. Todas as vezes em que leciono para grupos de executivos, por exemplo, descubro que, quase sem exceção, eles evocam o mesmo mantra: o mundo está mudando a taxas cada vez mais rápidas e as organizações devem acompanhar as mudanças. Houve, recentemente, alguns textos que questionaram as facetas do fetiche da mudança (Clarke & Newman, 1997; Grint, 1997; Collins, 1998), mas apenas uns poucos. Certamente, pelo menos no momento, esse questionamento não é refletido na literatura mais ampla, e é menos popular ainda nos livros de negócios.

Com certeza, descrever um mundo em mudança não deve ser mais do que o auto-evidente comentário sobre as características da existência humana. Heráclito de Éfeso, filósofo grego da Antiguidade, afirmou que todas as coisas estão em constante fluxo, embora a diferentes taxas, descrevendo a famosa idéia de que quando se coloca o pé num rio no mesmo instante aquele deixa de ser o mesmo rio. Simplesmente pela questão do tempo, a mudança está ocorrendo. Mas o fetiche da mudança vai muito além disso. Primeiro, considera taxas de mudança sem precedentes. Segundo, relaciona a mudança não ao caráter inevitável do tempo, mas a determinados aspectos, como a tecnologia e a globalização. Em terceiro lugar, a mudança é vista como algo suscetível a intervenções, em vez de um fluxo espontâneo.

Esse tipo de crença formou o panorama para o que há alguns anos era conhecido como "termo técnico" – o gerenciamento da mudança. A noção de gerenciamento da mudança refere-se tipicamente não aos esforços para gerir grandes mudanças na economia ou na tecnologia, mas para gerir respostas organizacionais – quer sejam pró-ativas ou reativas – a essas mudanças. Ou seja, mudança no pensamento gerencial refere-se a esforços por parte das organizações para mudarem a si mesmas em resposta às mudanças atuais ou previstas no ambiente. Essas respostas não são tidas como opcionais: as organizações que não responderem adequadamente às mudanças no ambiente não sobreviverão em face da competição.

Nas organizações, com certeza devem se fazer julgamentos sobre os tipos de mudanças que precisam ser realizadas, pois os métodos para atingir essas mudanças variam de acordo com a situação. Em alguns casos, é uma questão de desenvolver novos produtos ou divulgar os já existentes de uma nova forma. Em outros casos, são necessários investimentos em novas tecnologias, integração vertical ou horizontal, mudanças geográficas e um sem número de outras iniciativas. Apesar dessa diversidade, um dos temas mais comuns em mudança organizacional nos últimos anos tem sido a mudança no *design* organizacional de maneira geral – ou seja, mudança na estrutura e na cultura das organizações. O recente gerenciamento da mudança, em particular, tem estado na vanguarda das várias práticas associadas à "pós-burocratização" (Heckscher, 1994), o que implica um redesenho radical das organizações de forma a que elas se tornem estruturas mais achatadas, flexíveis nos processos e capazes de responder a mudanças.

É improvável que alguém que tenha estudado as organizações ou, com esse propósito, tenha trabalhado em alguma empresa nos últimos anos não tenha sido exposto à idéia de que as mudanças estão acontecendo cada vez mais rapidamente e são vitais para a sobrevivência organizacional. Isso, afirmo, tornou-se o cerne do senso comum e do verdadeiro conhecimento das organizações, tanto no meio acadêmico quanto na prática empresarial.

UM MUNDO EM MUDANÇA: ALGUMAS QUESTÕES CRÍTICAS

Indico aqui que existem algumas razões para ser cético quanto ao senso comum em relação à mudança e ao gerenciamento da mudança.

A primeira delas é que a crença de que vivemos em tempos de mudanças sem precedentes está presente em muitas épocas, talvez em todas elas. Em retrospectiva, o passado parece mais estável do que o presente porque nos é familiar e porque experimentamos o passado de uma forma racionalizada e limpa. Além disso, é possível apontar muitos períodos no passado, quando, para aqueles da época, pode ter parecido que o mundo estava mudando de forma surpreendente e sem precedentes: o colapso do Império Romano, a colonização das Américas, o Renascimento, a Reforma Protestante, o Iluminismo, a Revolução Industrial e as guerras mundiais.

A mudança da concepção religiosa para a concepção material ocorrida nos últimos quatro séculos teve, e continua tendo, ramificações maciças pelo mundo, entre as quais todas as questões da globalização e das mudanças de tecnologias experimentadas nos últimos anos; aceitar isso, mesmo que superficialmente, parece bastante limitado.

Não há razão para pensarmos que o presente é um tempo de grandes mudanças em relação ao passado, que somos os primeiros a vivenciar mudanças sem precedentes. Ou, de outra forma, talvez melhor, não há base na qual seja possível sustentar ou avaliar essas afirmações. Quem pode dizer se as mudanças associadas ao micro-

processador são mais rápidas ou têm maior alcance do que aquelas associadas à máquina de impressão? Sobre quais dimensões da mudança estamos falando? Para quem? É possível atribuir a causa a tecnologias particulares, dado que estas são parte de uma rede de relações sociais, as quais são parte e parcela das invenções e descobertas as quais elas deram origem?

O que sabemos é que há uma tendência em olhar para o passado como uma "época de ouro", perdida agora pela ação do tempo. Por exemplo, pesquisas históricas detalhadas sobre o medo da criminalidade mostram que existem padrões recorrentes de crenças de que "há vinte anos" vivíamos um período de estabilidade, ordem e moralidade (Pearson 1983).

Em termos da gestão e das organizações, parece haver uma crença de que houve uma virada fundamental dos "bons anos" das burocracias estáveis e dos mercados de massa da "primeira era industrial" (Piore e Sabel, 1984) para a atual turbulência das "loucas maneiras de dias loucos" (Peters, 1994). Pesquisas recentes identificaram o fenômeno da "nostalgia organizacional" (Gabriel, 1993), enquanto certos lamentos em favor da burocracia (Du Gay, 2000) parecem esquecer que o crescimento das grandes corporações burocráticas, especialmente após 1945, provocou muitas das atuais críticas acerca das mudanças que provocaram (Whyte, 1955).

Dificilmente alguém classificaria a ordem do pós-guerra como estável, seja econômica, política ou tecnologicamente. A compreensão aceita de estabilidade – que em geral se refere ao período de 1945 até a crise do petróleo em 1974 – convenientemente ignora, entre outras coisas, o desenvolvimento dos computadores, a Guerra Fria, a corrida armamentista, a descolonização, as grandes ondas de imigração e emigração, as grandes mudanças na cultura jovem e nas relações entre gerações. Não está claro que isso constitua um "ambiente estável".

Por um momento, deixe-me alternar a análise do geral para o pessoal – e essas não são de forma alguma esferas distintas, uma vez que invariavelmente uma constitui a outra. Em 1945, meu pai era agricultor na Inglaterra. Em 1948, ele viajou milhares de quilômetros para trabalhar em uma plantação mecanizada de larga escala no Canadá. Em 1952, estava até o pescoço de lama consertando poços na Coréia. À mesma época, meu sogro estava fugindo da polícia secreta da Bulgária no Expresso do Oriente, vindo de Sófia, no meio do inverno. Após vários períodos como prisioneiro na Iugoslávia de Tito e em campos internacionais, escapou para a França, um imigrante ilegal sem dinheiro algum, sem amigos e praticamente sem roupas. Não acredito que nenhum desses homens reconheçam a imagem encontrada nos livros-texto de estabilidade no período pós-guerra.

Mesmo o melhor do fetiche da mudança – a crescente globalização – não é de forma alguma uma questão tão clara como geralmente se supõe. Hirst e Thompson (1996) expuseram questões sobre a globalização econômica e a análise cética. Comparando a razão entre o Produto Interno Bruto (PIB) e o comércio, por exemplo, os autores descobriram que houve queda na maioria dos países industrializados ao longo do século XX (p. 26) e, usando uma série de medidas, advogam que "inequivocamente... a abertura ocorreu mais durante os Anos Dourados do que nos anos 1980" (p. 28). Com menos confiança, argumentam que a migração (de pessoas) tem sido substancialmente menor no século XX do que foi no século XIX, em relação à proporção da população mundial (p. 23). No geral, concluem que "a economia internacional dificilmente estava menos integrada em 1914 do que está hoje" (p. 196).

Nada disso é para dizer que a mudança não ocorre. Entretanto, a questão é como essa mudança é apreendida em um cenário cultural e histórico particular. O principal ponto é que, se coletivamente construímos nosso tempo como sendo algo caracterizado pela rápida mudança, então tenderemos – agindo de acordo com essa crença – a confirmar esse pensamento de forma que o discurso da mudança seja real nos seus efeitos. É necessário, então, compreendermos a perspectiva natural da mudança: o que importa é como a percebemos, e isso depende do nosso ponto de vista.

ORGANIZAÇÕES, GESTÃO E MUDANÇA

Em relação à gestão e ao pensamento organizacional, olhamos além ou entre um sem-número de metáforas que têm por efeito legitimar o fetiche da mudança. Talvez a mais duradoura seja a metáfora mecanicista das organizações como máquinas. Isso, como discutirei mais à frente, dá espaço para a visão do gestor da mudança como um engenheiro. Mas, em termos de justificação da mudança, a metáfora mais importante é a orgânica (ver Morgan, 1986, para uma discussão agora tradicional dessas e de outras metáforas). Esta metáfora enfatiza primeiro a idéia de organização como algo distinto de seu ambiente, e segundo a necessidade de adaptação da primeira em relação ao segundo. Há inúmeras articulações nesse sentido (ver Baum, 1996, para uma visão geral).

Esse debate deixa intocado o pressuposto fundamen-

tal de uma barreira ontológica entre o interior e o exterior de uma organização. Mas onde está essa barreira? É a mesma da localização física de uma organização? Claramente não, pois deixa de lado os clientes, os acionistas e assim por diante. Enquanto quaisquer barreiras entre as organizações e o ambiente puderem ser reconhecidas, elas serão definidas por convenções sociais e históricas específicas.

Mais especificamente, as barreiras organizacionais são definidas pelo posicionamento de certas áreas do conhecimento, como o direito e a contabilidade (Hines, 1988). Ainda assim, estas são contingentes. Uma organização pode ser apta, legalmente, a tratar a localidade e a comunidade ao seu redor como ambiente externo, de modo que os custos da demissão de funcionários ou da poluição do ambiente – no sentido ecológico – não lhe sejam imputados. Entretanto, não há obrigatoriedade neste raciocínio, pois as empresas podem ser obrigadas a se responsabilizar pelos vários impactos que geram.

Assim como considera as organizações partes distintas de seu ambiente, o senso comum, reforçado pela teoria organizacional convencional, configura o relacionamento entre ambos como darwinista, em que aqueles que se adaptam ao ambiente sobrevivem e os que não se adaptam padecem. A metáfora darwinista está particularmente associada ao modelo ecológico-populacional (Aldrich, 1979), embora tenha sido mais amplamente, e imprecisamente, usada como parte do vocabulário comum de gestão. Curiosamente, a interpretação estrita do modelo ecológico-populacional sugere que não há escopo para a gestão influenciar o sucesso ou o fracasso da adequação ao ambiente, e com isso sua sobrevivência (Hannan e Freeman, 1977), uma vez que o ambiente "seleciona" as organizações. Entretanto, o maior impacto da perspectiva contingencial e da teoria da escolha estratégica sugerem que uma adequação entre as organizações e seu ambiente é algo que pode ser, e é, atingido gerencialmente (Child, 1972). Com certeza este último é o principal pressuposto de todas as idéias de gerenciamento da mudança, obrigatoriamente baseadas na crença de que as organizações podem ser geridas de modo que a gestão "faça diferença" na capacidade de uma organização interferir no seu ambiente.

Mas estou antecipando o que será discutido em maior profundidade adiante. Retornando às metáforas orgânicas, considero-as inúteis, pois ocultam o senso de que as organizações e seu ambiente são constituídos de maneira recíproca. Em princípio, o ambiente de uma organização – chamada organização "A" – consiste em outras organizações, e cada uma delas atua no ambiente do qual "A" faz parte. A organização "A", entretanto, não é somente parte do ambiente das outras organizações, mas parte de seu próprio ambiente. Isso não deve ser confundido com a idéia de que as organizações e seu ambiente são interdependentes; ao contrário, deve apresentar a visão de que muitas questões das organizações e do ambiente são equivocadas.

Em termos menos abstratos, isso significa que, conforme uma organização muda, contribui com um argumento para que mudem as outras organizações, que por sua vez promovem argumentos para a primeira tornar a mudar. No fim das contas, isso provavelmente será em vão. Suponhamos que uma organização implemente, por exemplo, um programa de gestão da qualidade total (TQM) pela primeira vez no mundo – ou pela primeira vez naquela indústria em particular; em seguida, suponhamos que isso gere vantagem competitiva. Outras organizações irão adotar a TQM, e, supondo que todas também sejam bem-sucedidas em suas implementações, o resultado será que nenhuma das empresas terá vantagem competitiva. Em resumo, penso que as organizações coletivamente geram uma "rotina" de mudança, vista então como um ambiente problemático ao qual a organização deve responder.

Sem dúvida a TQM ilustra esse ponto. A "revolução da qualidade" dos anos 1980 tornou-se, nos anos 1990, inadequada em virtude da sua conexão com a "mudança incremental". Uma nova revolução se fazia necessária (Hammer e Champy, 1993), e foi estimulada pela reengenharia. Mas então a reengenharia tornou-se limitada (Koch e Godden, 1996), e novas visões foram oferecidas como soluções. Podemos atribuir isso aos modismos (Abrahamson, 1996), mas modismos são resultado de processos sociais particulares de imitação competitiva, não absurdos ou produtos de ondas passageiras.

Claro que uma óbvia objeção à visão que mostro aqui seria apontar que, embora as organizações gerem mudança coletivamente, qualquer organização individualmente não tem outra opção senão participar, se quiser sobreviver. É aqui que a metáfora darwinista entra em cena – a sobrevivência é uma contingência da adaptação porque as empresas que não mudarem perderão negócios para aquelas que o fizerem. Porém, existem claras razões para duvidar da veracidade disso. Primeiro, não podemos presumir que a mudança organizacional leve, de fato, a produtos melhores e mais baratos – ou a maior lucratividade – e, se isso não é verdade, não há razão para presumir que a adaptação venha a ser comercialmente benéfica. Segundo, mesmo que a mudança gere produtos

melhores e mais baratos, isso não significa que os consumidores irão comprar de uma empresa em vez de outra. Pode ser que um produto não tão bom e mais caro seja compensado por outras considerações, como o relacionamento pessoal entre comprador e vendedor, ou pelo hábito, ou conveniência, ou princípios. Isto é, existem diversos motivos que explicam por que os consumidores não são os agentes racionais que maximizam a utilidade da teoria econômica.

Antecipando outra objeção, podemos pensar que hoje os programas de mudança são freqüentemente levados a gerar aquilo que os consumidores querem, inclusive todas as considerações "não-racionais" listadas anteriormente. Entretanto, mudanças conduzidas em nome dos consumidores podem estar longe de ser aquelas desejadas por eles, e podem até coexistir com o monopólio de suprimento de serviços essenciais (Ogden e Anderson, 1995). Mesmo quando não é o caso, muitas das supostas mudanças orientadas para o consumidor são, na realidade, exatamente o oposto. Considere a recente onda de criação de *call centers* para lidar com as dúvidas dos consumidores em indústrias como a bancária ou a de seguros. Tipicamente, elas envolvem longo tempo de espera em ligações telefônicas, relacionamento com elaborados menus automatizados e finalmente a conexão com um atendente sem interesse ou conhecimento algum do consumidor. Nesses casos, enquanto a mudança é justificada em função da natureza cada vez mais exigente dos consumidores, as práticas reais parecem ser mais inspiradas por preocupações com os custos.

Em qualquer caso, a figura do consumidor não pode ser desassociada da figura do empregado. Dessa forma, programas de mudança organizacional que, por exemplo, realizem corte de pessoal em nome do consumidor e da sobrevivência da organização estão ferindo a capacidade desse pessoal de agir como consumidor e, com isso, a esperança de sobrevivência das organizações que contam com esse consumidor. Isso, obviamente, é apenas outro aspecto da reciprocidade entre a organização e o ambiente.

Meu argumento nesta seção é que, longe de ser um ambiente natural a que as organizações devem responder, a mudança é mais bem entendida como uma construção afetada pela atuação das próprias organizações (e suas conseqüências não desejadas). Dizer que ela é um construto não é dizer que é irreal, mas de certa forma essa realidade é um efeito das práticas organizacionais, e não a precursora dessas práticas. Assim, ao construir um mundo em mudança, as organizações também criam a aparente necessidade de "gerir a mudança". É nesse ponto que foco minha atenção agora.

GERENCIAMENTO DA MUDANÇA: ALGUNS ABSURDOS E INJUSTIÇAS

A coisa mais marcante sobre o gerenciamento da mudança é que quase sempre ele falha. Apesar (ou, quem sabe, em função) da grande quantidade de tratados acadêmicos, da interminável corrente de autocongratulação do tipo "eu fiz do meu jeito", que se estende de executivos aposentados à verdadeira diarréia textual dos livros gerencialistas de gurus, gerenciar a mudança permanece um mistério. E realmente não acredito que a resposta esteja próxima: ao contrário, o gerenciamento da mudança baseia-se no conceito de que é possível controlar sistematicamente as relações sociais e organizacionais, conceito esse partilhado pelas ciências sociais em geral (Maclntyre, 1981). Retornarei em breve a esse ponto.

Gerenciamento da mudança, um fracasso? Será isso apenas generalização descabida dos críticos radicais? Crosby (1989) – um dos principais defensores da TQM – afirma que 90% desses projetos falharam em atingir seus objetivos, enquanto Stewart (1993) atribui à reengenharia falhas de 50-70%. Novas técnicas são anunciadas com grande festa e apresentadas como a solução não problemática para os problemas anteriores, mas a desilusão logo toma o seu lugar. Algumas delas estão ligadas às atividades de marketing de consultores e gurus. Mas há mais do que isso. Os executivos responsáveis por programas particulares de mudança tendem, por questões de carreira e identidade, a descreverem-se como bem-sucedidos. Além disso, a experiência das pessoas no dia-a-dia das empresas é que um programa de mudança abre caminho para outro, numa operação que falha persistentemente: o nirvana está sempre a caminho.

Nesse contexto, a grande maioria da literatura prescritiva da mudança organizacional apresenta um aspecto interessante. De um lado, deve estar sempre apontando para a falha do gerenciamento da mudança – ou então por que a necessidade do novo texto? –, de outro lado, nunca deve admitir a natureza ilusória do sucesso do gerenciamento da mudança – ou então por que a necessidade de qualquer novo livro? Grande parte desse conflito se sustenta na busca da fórmula ou metodologia que promete sucesso em uma grande variedade de ambientes. No gerenciamento da mudança, é essencial a capacidade de deslocar, ou de generalizar, aquilo que (supostamente) deu certo em uma situação para uma outra.

Podemos ver aqui a prática social que permeia a observação feita anteriormente sobre a maneira como as organizações, ao adotar "soluções" homogêneas para os problemas em nome da vantagem competitiva, inevita-

velmente terminam sem tal vantagem. Isso não é apenas uma anomalia, mas uma questão inevitável do gerenciamento da mudança. Essa questão é mais evidente na metodologia bastante comum de gerenciamento da mudança: o *benchmarking*.

O *benchmarking* objetiva mensurar e comparar os produtos e procedimentos existentes em uma organização com os dos concorrentes e, em particular, com aqueles de organizações percebidas como líderes na indústria. É parte de um processo que os teóricos institucionais descreveram como "isomorfismo mimético" (DiMaggio e Powell, 1991) ou, mais diretamente, cópia. O *benchmarking*, como uma preparação geral para a implementação de técnicas de mudança particulares em nome das "melhores práticas", é uma expressão da busca implícita de generalização que caracteriza os discursos de gerenciamento da mudança.

De acordo com uma pesquisa do tipo *survey* realizada por Coopers & Lybrand entre as maiores empresas *(top 1000)*, 67% delas empregou o *benchmarking* (*apud* Carnall, 1995, p. 5). Por uma divertida ironia, a implicação disso, no contexto em que é citado, é que, uma vez que o *benchmarking* é comum nas empresas *top*, deveria ser adotado de maneira geral! Essa técnica incorpora ainda vários disparates, mesmo em seus próprios termos. Primeiro, há uma questão, já mencionada, de que o *benchmarking* pode apenas – ao máximo, supondo uma "implementação bem-sucedida" – levar à igualdade, não à vantagem. Segundo, também relatado, podemos pensar que, se o que está em questão é a vantagem competitiva, o que deve ser emulado é o processo pelo qual a organização chegou à base original para inovação, em vez de seu resultado. Terceiro, parece bem estabelecida a idéia de que as empresas bem-sucedidas de hoje são freqüentemente os fracassos de amanhã – consideremos o destino da maioria das empresas designadas como "excelentes" por Peters e Waterman, 1982. Apesar disso, ainda existe uma demanda insaciável por estudos de caso e histórias dessas empresas, e uma promoção quase míope à condição de celebridade de tudo o que seja sucesso hoje.

Mas por fim, e mais importante, a capacidade de generalização e conseqüentemente o *benchmarking* são baseados no pressuposto de que o ambiente organizacional é homogêneo no que diz respeito a questões relevantes. Isto é, supõe-se que fazer aquilo que outra organização fez com um grupo diferente de pessoas, em um espaço diferente, em um tempo diferente, vai proporcionar os mesmos resultados alcançados pela implementação original. E o que trazem tais questões, de qualquer forma? Vamos supor uma organização bem-sucedida em termos, digamos, de aumento de lucratividade com a introdução, suponhamos, de uma nova estrutura organizacional. Não há como saber se esse sucesso foi causado pela nova estrutura, ocorreu apesar dela ou coincidiu com ela. Por definição, sabemos que, se outra estrutura tivesse sido adotada, a organização não teria sido mais lucrativa.

Sem dúvida, tal condição constitui um problema duradouro para o gerenciamento da mudança, independentemente da questão do *benchmarking*. Nunca será possível saber o que teria acontecido se um programa de mudança não tivesse sido introduzido, nem mesmo que efeitos podem ser atribuídos a tal ou qual mudança. Esse problema é exacerbado pelo fato de que, na prática, a maioria das grandes empresas implementam diferentes programas de mudança simultaneamente, e comumente embarcam em novos programas antes que os antigos tenham sido "engolidos". Tudo isso faz de sucesso e fracasso dois conceitos delicados e escorregadios, e enxergar um processo como bem ou malsucedido vai depender das políticas organizacionais e do contexto em que esses resultados forem debatidos – por exemplo, as empresas podem ficar felizes, no tocante às relações públicas, em figurar como exemplos de "melhores práticas" nos livros-texto e sua percepção interna ser bastante diferente. Por fim, neste tópico, o que constitui sucesso depende crucialmente, e de certa forma obviamente, de como o sucesso é definido e por quem. Um programa bem-sucedido de gerenciamento da mudança pode, por outra perspectiva, ter degradado e intensificado as condições de trabalho.

Não somente é difícil – e talvez em princípio impossível – saber se um programa de mudança foi bem-sucedido, mas também é questionável, para dizer o mínimo, considerar a mudança de alguma maneira gerenciável.

Embora existam inúmeros modelos de mudança, as questões a esse respeito estão bem ilustradas pelo modelo clássico de Lewin (1951), ainda usado como a base do pensamento sobre mudança organizacional por muitos consultores e executivos. A premissa básica do modelo é que existe um equilíbrio entre as forças que mantêm a situação estável, e a tarefa do gerenciamento da mudança é ou aumentar as forças de mudança, ou diminuir as forças contra a mudança. O gerenciamento da mudança ocorreria então em três passos: descongelando, movendo e re-congelando.

A metáfora dominante aqui é a mecanicista: existem forças que operam para estabilizar ou desestabilizar uma organização. A organização pode ser descongelada e re-

congelada, como se desejar. No entanto, serão as organizações tão condescendentes com o controle como, digamos, um bloco de gelo? Essa visão mecanicista está claramente relacionada à questão da capacidade de generalização. Se o gerenciador é um técnico que compreende a "física" dos campos de força organizacionais e a mecânica do refrigerador, então, basicamente, isso implica um tipo de conhecimento confiável e transferível.

A fantasia da onipotência gerencial não encontra lugar mais óbvio do que o campo da cultura organizacional. Aqui, o modelo dominante, popularizado por Peters e Waterman (1982) e pela enxurrada de literatura de "excelência" que se seguiu, é o de gestão de cultura de cima para baixo. Os executivos seniores concordam com um grupo de valores para a organização e, por meio de mecanismos de recrutamento, treinamento e socialização, fazem esses valores "descerem" a organização de forma a criar homogeneidade cultural. No entanto, a validade desses modelos "*top-down*" tem sido amplamente questionada (Smircich, 1983).

Em um caso de supermercados, revelador, Ogbonna e Wilkinson (1990) mostram como os programas de gestão da cultura desenhados para incutir um *ethos* de preocupação com o consumidor tiveram alguns efeitos na mudança de comportamento dos funcionários, mas impacto muito limitado nos valores das pessoas. Que o comportamento foi modificado não é surpreendente: funcionários que não sorrissem para seus clientes, por exemplo, estariam sujeitos a punição. Mas para as iniciativas de gestão da cultura é fundamental que os valores sejam modificados, já que a razão de sua existência é que os funcionários estejam realmente engajados com esses valores na ausência de supervisão, garantindo assim melhor serviço, bem como reduzindo custos associados à gestão e ao monitoramento da conformidade.

Não se deve pensar que esse é um caso incomum, nem mesmo que se aplica a mudança da cultura organizacional em vez de outros tipos de mudança. A cultura não é apenas um caso entre os outros, ao contrário, está implícita em quase todas as outras metodologias de mudança. Tanto o caso da TQM quanto o da reengenharia, por exemplo, recorreram à mudança na cultura como um elemento em suas prescrições. Fale com os executivos sobre as mudanças que estão implementando, e existe uma grande chance de que eles mencionem, ao longo do caminho, que "obviamente a cultura terá de ser modificada".

A razão pela qual a cultura se provou resistente à gestão está relacionada à uma questão anteriormente mencionada: a impossibilidade de controlar as relações sociais. Como explica Roberts (1984), a partir dos trabalhos do filósofo Alisdair Maclntyre e do sociólogo Anthony Giddens, a gestão tipicamente supõe que é possível o controle sistemático das relações sociais e, assim, trata as pessoas como se elas fossem simples objetos, em vez de também sujeitos. Isto é, as pessoas são tidas como receptores passivos das ações de outrem, em vez de serem elas mesmas atores que podem responder diferentemente aos eventos – e o fazem –, interpretando-os de maneiras diversas e, deliberada ou inconscientemente, obstruindo ou subvertendo ações nesse sentido. As pessoas são capazes de atentar e refletir sobre o que ocorre ao redor delas, e de agir diferentemente como resultado – razão pela qual as ciências sociais preditivas têm registros tão pobres.

A capacidade (e necessidade) das pessoas de serem tanto sujeitos como objetos está muito ligada ao que descrevi nesta seção. Isso explica porque uma compreensão mecanicista da mudança (e da gestão em geral) é tão inapropriada. Apesar de toda conversa sobre forças e congelamento, as pessoas não agem da mesma forma que os átomos na água; agem de formas tanto imprevisíveis quanto – mais importante – sujeitas as mudanças deliberadas e intencionais por parte dos indivíduos interessados. Da mesma maneira, o entendimento mecanicista sustenta a questão da capacidade de generalização. Se a questão fosse simplesmente descongelar e re-congelar átomos de água, seria possível dizer que, dadas certas condições – facilmente replicáveis – os átomos agiriam da mesma forma. Mas nas organizações esse tipo de condições nunca poderá ser especificado ou replicado.

Nada disso deve ser reduzido à banal observação de que o problema para o gerenciamento da mudança é que "as pessoas são todas particulares". O que está em jogo aqui é que as pessoas existem numa gama de estruturas de significado – inclusive as do individualismo, que permitem que elas experimentem sua ação como um atributo pessoal – das quais a organizacional é apenas uma. Essas estruturas de significado são indeterminadas, abertas, além de imprevisíveis em seus efeitos e prováveis causas de conseqüências não intencionadas.

Nesse sentido, os problemas encontrados pelo gerenciamento da mudança são um aspecto dos problemas das ciências sociais em geral. De fato, a maioria das teorias organizacionais deriva das ciências sociais, embora frequentemente de forma filtrada. Assim, como mencionado anteriormente, a promessa de controle derivada das ciências sociais é ilusória. Em relação ao gerenciamento da mudança, já apresentei alguns porquês. Mas não devemos pensar que voltar às ciências sociais – mesmo de forma mais rigorosa do que os administradores gostariam – para pegar modelos melhores vai resolver o problema

do controle, uma vez que nesse aspecto os cientistas sociais são "quase ou talvez completamente desprovidos de realizações. O que salta aos olhos a respeito dessas ciências é a falta de qualquer generalização que busque um tipo de lei" (Maclntyre, 1981, p. 88).[2]

Essas preocupações raramente figuram no discurso do gerenciamento da mudança, ou, quando sim, apenas da maneira mais apressada. Por exemplo, quanto a medir o sucesso dos programas, o problema pode ser reconhecido, mas é ignorado por referência a aproximações e estimativas. Isso não é porque os interessados em gerenciamento da mudança sejam ignorantes ou pouco inteligentes. Ao contrário, como já indiquei, é porque a busca de generalizações prescritivas é inerente ao gerenciamento da mudança. "Eu não sei" e "isso depende" não são materiais promissores para se criar influência e vender livros, nem para conquistar contratos de treinamento. E, em particular, provavelmente não são respostas viáveis a dar aos executivos quando demandam a implementação de mudanças. A implicação das questões que esbocei é o que todo negócio de gerenciamento de mudanças deveria ser abandonado.

Na impossibilidade de tal heresia, o que toma o lugar, no discurso da mudança, são tipos recorrentes de explicação para as dificuldades encontradas, bem como as prescrições para superá-las. Dentre as mais presentes, em relação às implementações, estão a "implementação imperfeita" e a "resistência à mudança". Já no caso das prescrições, encontramos mais freqüentemente a liderança e a consultoria. A seguir examinarei em detalhes cada uma delas.

IMPLEMENTAÇÃO IMPERFEITA

A resposta à implementação imperfeita é de fácil elaboração, em face dos múltiplos fracassos das iniciativas do gerenciamento da mudança. Não costuma se aceitar as limitações inerentes dos pressupostos da gestão da mudança; ao contrário, incorpora-se todos eles: por exemplo, nunca se poderá provar que, se apenas tivesse sido feito "de tal forma", tudo teria dado certo. Além disso, ela retém o mesmo otimismo sobre a possibilidade de controlar as relações sociais e organizacionais, afirmando que não há problemas com essa proposição, trata-se apenas de realizá-la corretamente. Desde o início da teoria organizacional, a implementação imperfeita tem sido a defesa reserva dos fracassos. Taylor atribuiu às dificuldades encontradas pela introdução da administração científica nos Estados Unidos do século XIX o fracasso da implementação total de sua abordagem. Exatamente o mesmo ponto é colocado em relação à TQM, à reengenharia e outros casos.

Vale a pena questionar por que, quando tanto esforço e energia são despendidos no gerenciamento da mudança – seja realizando ou escrevendo sobre ela – as implementações imperfeitas continuam a ocorrer. Seria porque, mesmo se fosse garantido que, em princípio, um bem-sucedido gerenciamento da mudança pudesse ocorrer, existiriam ainda problemas na transferência entre os ambientes?

Quando discuto esse assunto com alunos de MBA, por exemplo, a questão dos métodos japoneses de gestão sempre vem à tona, e a noção de que transportar um grupo de idéias, que parecem ter sido adequadas, de um ambiente a outro é facilmente reconhecida como problemática. Nesse exemplo, a obviedade vem da percepção de que os contextos culturais do Japão, do Reino Unido ou do capitalismo americano são diferentes. Além disso, o argumento do contexto cultural justifica, em vez de negar, a forma pela qual os métodos de gestão japoneses são, como bem se sabe, em sua grande maioria, derivados das idéias americanas impostas na reconstrução pós-guerra, que se seguiu à derrota militar do Japão em 1945 (Locke, 1996). No entanto, a falha na transferência não pode ser reduzida aos contextos culturais. Novamente, à luz das dificuldades econômicas recentes do Japão, é possível reconhecer que o que "funciona" em um dado período pode não funcionar em outro. Se essas questões são levadas em conta, está claro que a implementação imperfeita não pode manter-se como qualquer outra coisa senão uma camuflagem do fracasso. Se a viabilidade de uma técnica depende do tempo e do local de sua implementação, como pode ser sustentada a noção de uma técnica generalizável? Poderia ser o fato de que a implementação imperfeita está sempre na outra esquina mas nunca aparece? Isso não permite uma pausa para o pensamento de que décadas de trabalho acerca do gerenciamento da mudança falharam em fornecer uma receita única e indiscutível para a perfeita implementação?

RESISTÊNCIA À MUDANÇA

Excluindo-se a implementação imperfeita, a outra principal resposta freqüentemente dada para explicar por que o gerenciamento da mudança se provou difícil na prática é a resistência à mudança. No entanto, essa duas respostas então interligadas, uma vez que a resistência à mudança pode ser considerada uma explicação para a imperfeição da implementação: a resistência é apresentada como a maior dificuldade de se implementar uma mu-

dança, e muitos esforços são dedicados a procurar meios para superar essa resistência. Em uma formulação muito característica, Carnall (1985, p. 141-158) baseia-se num clássico e influente trabalho em gerenciamento da mudança (De Vries e Miller, 1984; Adams *et al.*, 1976) para propor que a resistência à mudança acontece em cinco estágios:

1. Negação – não há necessidade de mudança;
2. Defesa – a percepção de que a mudança vai acontecer, junto com a tentativa de evitá-la;
3. Descarte – as pessoas começam a descartar suas ligações com as antigas maneiras;
4. Adaptação – tanto ao novo sistema quanto, no novo sistema, em termos de ajustes delicados;
5. Interiorização – a nova forma torna-se rotina.

Aqui encontramos novamente a tendência aos modelos generalizados de mudança. Esses estágios devem ser esperados em qualquer caso de mudança organizacional, independentemente do contexto. Modelos como esse são profundamente problemáticos, pois não consideram a possibilidade de que a mudança seja algo indesejável. Indicam que a resistência é inevitável, porém que de qualquer forma abrirá caminho para a aceitação e até mesmo o entusiasmo. Assim, o trabalho dos executivos deve ser atravessar esses estágios. Há também o súbito estigma que cobre aqueles que são contra a mudança, rotulados como "medrosos" – ou, mais negativamente, obstrutivos. Esses psicologismos são extremamente fortes. Mesmo bem no começo eles sugerem que os indivíduos precisam de ajuda. Em última instância, tudo indica que o resistente deva ser demitido.

A mesma lógica – em menos detalhes – aparece todas as vezes nas quais o tema da resistência surge da seguinte forma: as pessoas não gostam, elas têm antipatia natural à mudança. Mas há uma maneira simples de expor a tolice dessas generalizações. Suponha que um executivo anuncie de manhã que haverá um aumento de salário de 50% – ou mesmo 10% ou até 1% – em toda a empresa. Podemos esperar o ciclo negação-defesa-descarte-adaptação-interiorização? Não é mais provável que – outros fatores mantidos constantes – as pessoas fiquem agradecidas e sejam receptivas à mudança?

O ponto é bastante óbvio: geralmente as pessoas resistem à mudança porque esta traz prejuízos a elas. E as prejudica não somente por questões psicológicas de medo e incerteza, mas por algumas razões bem claras. Não sou fã das explicações econômicas, porém, nesse caso, elas oferecem uma alternativa tentadora às psicológicas: a maioria das iniciativas de gerenciamento da mudança confere, pelo menos para alguns, mais trabalho, menos salário ou demissão. Se isso não fosse verdade, provavelmente não haveria resistência. Trata-se de um fenômeno multifacetado, e é possível pensar em uma situação em que haja resistência à mudança mesmo quando as pessoas têm vantagem com ela. No entanto, isso não permite a sustentação da idéia de que a mudança é necessariamente, e com freqüência, uma demonstração de recusa irracional àquilo que é vantajoso às pessoas.

Existe também um outro ponto. Não é somente que a resistência à mudança pode ser bem construída em termos de seus efeitos nas pessoas afetadas, ela também pode refletir o pensamento doente sobre a natureza da própria mudança. Enxergar a resistência como uma resposta defensiva à uma mudança necessária é entregar-se à fantasia da competência ilimitada dos executivos. Além disso, se o problema é freqüentemente o da implementação inadequada, não é possível que alguns dos resistentes soubessem o que estavam falando e não estivessem simplesmente defendendo seus interesses psicológicos e econômicos pessoais?

Na Nova Zelândia, há alguns anos, uma companhia elétrica recém-privatizada demitiu tantos empregados que Auckland ficou seis meses sem energia elétrica. No Reino Unido, demissões similares nas companhias privatizadas de estradas de ferro geraram problemas na segurança e o cancelamento de serviços. Empresas privatizadas, em particular, são sempre objeto de programas de mudança maciça, uma vez que estes "mudam a cultura" de forma a torná-la mais adequada ao novo *status*. A resistência presumida sempre foi tratada de forma apropriada. Mas, talvez, se os executivos não tivessem ignorado essa resistência, suas empresas não experimentassem as falhas embaraçosas e custosas que se seguiram.

A falha em questionar, ou mesmo levantar como possibilidade a necessidade de uma mudança em particular não é simplesmente uma falha do discurso do gerenciamento da mudança. Ao contrário, é um aspecto das noções impregnadas de mudança identificadas no início deste texto, entre as quais estão os não contestados – e, para alguns, incontestáveis – pressupostos de fundo sobre a natureza do mundo em mudança que leva à necessidade certa de programas de gerenciamento da mudança individualizados para cada organização.

LIDERANÇA

Se uma ênfase significativa é dada às questões da resistência e da implementação imperfeita na explicação da falha no gerenciamento da mudança, não menos signifi-

cativa é a presença do recurso da liderança como solução a esses problemas. Interessantemente, da mesma forma que existem diversos relatos de falhas no gerenciamento da mudança, existem, na melhor das hipóteses, evidências dúbias sobre o impacto da liderança na performance organizacional (Thomas, 1987).

Entretanto, assim como o gerenciamento da mudança, isso em geral não diminui a entusiasmada promoção da liderança como solução. O líder certo fará com que as iniciativas de mudança por parte do topo da hierarquia inspirem aqueles que estão abaixo, e assim o conflito desaparecerá. O líder certo irá unir os valores da organização e superar as dificuldades de comunicação. O líder certo delegará no tempo certo para as pessoas certas. Implícita nas concepções de mudança em que se baseia a liderança, está a idéia de que a mudança virá de cima e será totalmente controlada pelo topo da organização. Esses são pressupostos questionáveis, por razões anteriormente discutidas.

Este não é o local para se fazer uma revisão da larga e depressivamente tediosa literatura sobre liderança – que é um tema relevante em comportamento organizacional e é discutido em todos os livros didáticos (ver Bryman, 1996, para uma revisão). Essa literatura aponta para uma série de diferentes abordagens, inclusive aquelas baseadas nos "traços" ou características individuais dos líderes, aquelas baseadas na análise dos diferentes "estilos" de líderes, e aquelas baseadas nos "fatores situacionais" contingentes, que possibilitam a liderança bem-sucedida.

Se tudo isso parece originado por robusta investigação acadêmica, os tipos de liderança teorizados e associados às recentes concepções de mudança organizacional são muito mais vaporosas. Aqui, o líder é conceituado em termos de carisma, transformação e visão. Não é necessário dizer que essas conceituações têm contrapartidas na infindável proliferação de confissões e biografias de executivos e líderes políticos famosos.

Todas essas fracas formulações sobre liderança fazem parte daquelas a respeito da mudança. Realmente, a capacidade de se iniciar uma mudança é tipicamente tida como a linha divisória entre os líderes e os executivos (Kotter, 1990). Mais genericamente, sinto que as noções de liderança, assim como as de mudança, são evocadas como um tipo de feitiço: ninguém realmente sabe o que é, mas têm certeza de que é a resposta. Isso se ajusta às próprias percepções dos executivos seniores de estarem no controle, e é congruente com as culturas altamente individualistas da maioria das sociedades ocidentais. Mas, embora de formas absurdas, a preocupação com a liderança tem sérios efeitos.

A principal deles é que, ao focar tão cruelmente um indivíduo, a liderança tende a nos cegar para a natureza complexa e social, particularmente das grandes organizações. Como Hatch (1993), por exemplo, demonstrou, a capacidade de um líder de ser carismático depende da forma como ele é visto pelos outros e de como suas ações são interpretadas. Isto é, a liderança emerge somo resultado de uma relação entre as pessoas que atribuem ao líder o seu papel. Isso certamente tem efeitos no desenho de uma configuração mais social das organizações. Mas, ao mesmo tempo, falha em questionar a base relacional da liderança em termos da assimetria de poder embutida nessa relação. A liderança pode ser cofabricada por um grande número de pessoas, mas não em termos iguais. Com isso, não quero dizer que os líderes tenham mais poderes do que os de liderados – o que certamente apenas replicaria o problema do individualismo. Ao contrário, quero dizer que os líderes são capazes de utilizar uma gama de bases sociais de poder, e mais importante, a linguagem dos líderes e dos liderados, que invariavelmente deixa os últimos em posição inferior.

Além disso, essas formulações de liderança são persistente e despudoradamente machistas (Sinclair, 1998). Apesar da recente discussão sobre a tendência ao feminino do gerenciamento (Fondas, 1997), a liderança continua configurada em termos heróicos e guerreiros. Isso não significa que os líderes necessariamente sejam homens (embora na grande maioria dos casos seja verdade), mas que o ideal dominante de líder é caracterizado por atributos estereotipados masculinos. É verdade que a liderança tem recorrido a noções de carisma que afasta o racionalismo associado a esses estereótipos. Mas esse carisma toma a forma de uma gritante e dominante exibição, e, como tal, está de acordo com muitas das bem estabelecidas noções de masculinidade, que podem ser resumidas pela expressão "pavão exibicionista".

COMUNICAÇÃO E PARTICIPAÇÃO

O segundo principal tipo de solução para os problemas de gerenciamento da mudança envolve os conceitos relacionados de comunicação, participação, consenso e criação de compromisso. De alguma forma eles podem ser vistos como atributos de um tipo particular de liderança, que ainda é diferente daquele baseado em carisma e visão.

Embora os termos estejam relacionados, eles revelam diferentes correntes do pensamento gerencial. Enquanto a comunicação implica manter as pessoas informadas sobre a mudança, a participação implica um processo

mais ativo, em que os afetados têm a oportunidade de dividir as decisões envolvidas. Em ambos os casos, entretanto, o pressuposto é de que alguma forma de envolvimento com a mudança irá ser mais bem-sucedida do que a mudança imposta de forma ditatorial.

O grau de utilização dessa abordagem depende de muitos fatores. Superficialmente, o mais determinante é o fato de a organização ter ou não um estilo ou uma cultura de participação. No entanto, a realidade crua é que freqüentemente o grau de participação nos programas de mudança é uma função da posição de poder relativa dos envolvidos. Pode ser uma questão de força dos sindicatos ou exigência da lei. Pode ser uma questão de conhecimento especializado ou de habilidades dos que serão afetados pelas mudanças, uma vez que a participação tende a ser mais utilizada entre profissionais e trabalhadores mais habilitados, de acordo com a tendência de controle desses funcionários, por meio de técnicas de "autonomia responsável" (Friedman, 1977).

Isso indica que tanto a participação quanto a comunicação são aspectos de controle organizacional e formas de garantir compromisso. Se o que está em jogo é o emprego dos funcionários, é improvável que a participação os envolva (exceto em casos de negociação com sindicatos), e também não é claro o que a participação poderia alcançar. É cada vez mais reconhecido que o compromisso dos sobreviventes de um *downsizing* depende da percepção quanto à justiça com que seus antigos colegas foram tratados, e isso pode ser afetado, se não pela participação, ao menos pela comunicação sobre as "necessidades" das mudanças.

Porém, mesmo quando a redundância não está em discussão, a participação tende a reproduzir as estruturas de poder e controle existentes nas organizações. Embora essa pareça uma troca igual, há pelo menos duas razões para se duvidar disso. A primeira é que a participação, especialmente com funcionários de baixo escalão, não pode ser separada da forma mais geral pela qual eles são gerenciados. Assim, se eles são tratados como motivados por simples recompensas e sanções, é improvável que a participação traga à tona um grande envolvimento ou interesse.

Além disso, a base do uso da participação como técnica de gerenciamento da mudança é a idéia de que o que está em jogo é o comprometimento dos empregados com os objetivos e planos da alta gerência. Para assegurar isso, deve haver margem para negociação de detalhes, mas o processo é conduzido por gerentes e segundo uma agenda executiva (da mesma forma como nos círculos de controle de qualidade a participação pode ocorrer ao longo do processo produtivo, mas não vai envolver distribuição de dividendos aos acionistas).

Não quero dizer com isso que a consultoria seja simplesmente uma brincadeira cínica da parte dos executivos – embora isso possa ser verdade em algumas ocasiões. A questão é que os executivos não são capazes de suspender as relações de poder que geralmente permeiam instâncias específicas da consultoria sobre um programa particular de mudança. Além disso, seus esforços podem ser despertados pelo desejo pessoal de eqüidade e negociação justa. Porém, à medida que esse comportamento é instigado com uma proposta em mente, os esforços são movidos por questões instrumentais e racionais.

Isso significa que a consultoria sofre precisamente os mesmos problemas que o gerenciamento da mudança em geral, como indiquei anteriormente. Logo, estabelece-se sobre as mesmas questões de controle das relações sociais. Assim, a consultoria não pode ser tida como uma solução para esses problemas; isto é, como as consultorias são voltadas para questões instrumentais de forma a garantir concordância: elas não podem lidar com a inevitabilidade eminente do desacordo.

CONCLUSÃO

Como devemos entender essa preocupação contemporânea com a mudança e seu gerenciamento? Dados os muitos pressupostos a respeito da primeira e as fraquezas da segunda, coloca-se em dúvida a questão se estamos vivendo um tipo de histeria coletiva. Podem existir elementos que justifiquem esse questionamento, mas acredito que há outras explicações. Uma delas é o argumento social-construtivista que apresentei anteriormente, de que em alguma medida a mudança acelerada é resultado de uma construção social. Estamos, de fato, imersos no processo de torná-la verdade pela nossa atuação organizacional sobre a mudança. Nesse sentido, a "solução" poderia ser obtida por meio de esforços, no nível social, para conceituar a mudança de uma nova forma.

Com isso não quero apenas fazer ouvir os argumentos apresentados neste artigo, porém também confrontar alguns argumentos tolos sobre o mundo contemporâneo. Tenho em mente algumas questões, como a separação entre a idéia de que vivemos em uma Era eletrônica de grande conectividade e o fato de que no mundo mais de dois terços da população nunca fez uma ligação telefônica. Ou a desconexão entre a idéia de economia virtual e a realidade crua de que os produtos (físicos) ainda requerem produção, consumo e distribuição. A economia vir-

tual foi apresentada não como "um jeito" de ir adiante, mas como "o jeito" de ir adiante. As empresas que ficaram de fora foram punidas pelo mercado de ações, apesar do seu valor real; por outro lado, empresas sem nenhuma base viram seu valor subir aos céus. Os céticos foram taxados de retrógrados e de oponentes às mudanças tecnológicas.

De muitas formas, o fetiche da mudança reflete a miopia em que as ciências organizacionais têm incorrido repetidamente: o engano de igualar as experiências de uma elite ocidental relativamente pequena e privilegiada às experiências do mundo como um todo. Só porque há uma tendência a representar o período pós-guerra como estável – talvez porque tenha sido estável para grande parte da classe média ocidental –, também há uma tendência, em função do mesmo grupo, a considerar a Era atual como turbulenta.

Todavia, existem claramente outras maneiras de explicar o fetiche da mudança. Se perguntarmos o que toda essa conversa sobre mudança conquistou, teremos pelo menos uma resposta, de que a mudança atua como fator de legitimação para as ações pretendidas por atores poderosos, nas organizações e em geral. Segue-se sempre a idéia de que não há alternativa à mudança: no mercado global, adapte-se ou morra. As questões da mudança têm um apelo retórico maciço no momento, e ela é uma força que age beneficiando as elites. Conforme os estudos organizacionais desenvolvem uma agenda de pesquisa mais crítica, deve ser sua incumbência expressar-se de forma a não apenas reproduzir a retórica que age em função dos interesses da elite. Ou seja, precisamos reconhecer que muitas mudanças organizacionais estão provocando estragos na vida das pessoas e suas comunidades. Em vez de considerar esses efeitos como o preço a ser pago em troca de lucratividade, os estudiosos organizacionais precisam identificá-los como problemas que necessitam de solução. E a não questionada celebração da necessidade e do desejo da mudança parece, a mim, ser o primeiro estágio na identificação desses problemas.

Entretanto, não estou argumentando que o discurso da mudança seja uma mentira fabricada por algum grupo de conspiradores. Ao contrário, suspeito que, para muitos daqueles que articulam entusiasmadamente esse discurso, ele é menos uma forma de "exploração" e mais uma maneira de sustentar algum tipo particular de identidade. O discurso da mudança oferece a oportunidade de se atingir uma identidade flexível, adaptativa e orientada para o futuro. Não há nada de errado nisso, mas simultaneamente cria outras, rígidas, dogmáticas e presas no passado.

Na introdução, descrevi este artigo como sendo permeado por um "ceticismo radical". Essa abordagem foca as idéias tidas como intocáveis e as submete a um questionamento crítico. Inevitavelmente, fazer isso é mexer com algumas "vacas sagradas". Os incansáveis argumentos sobre mudança e seu gerenciamento nas organizações parece ser a mais sagrada das vacas, , não só em teoria organizacional, mas no que se refere ao discurso político e social. Nesse sentido, uma articulação completa contra o discurso da mudança pode ser uma obrigação geral. No entanto, muitas das prescrições recentes sobre mudança radical convidam-nos a pensar no impensável. Se nos virarmos para o discurso da mudança em si, é fantástico imaginar que no futuro olharemos para o fetiche da mudança e nos perguntaremos: por que tantos foram castigados em seu altar? E por que aquilo que alguém possa ter pensado como sendo o mais durável dos desejos e necessidades humanas por estabilidade foi tão amplamente ignorado ou desvalorizado no final do século XX? Por que os estudiosos organizacionais falaram tão pouco a esse respeito?

> "Mas isso, novamente, é uma fábula ampliada, que nos diz muito sobre o mundo contemporâneo: suas realidades econômicas e sociais, as garras da ideologia e da doutrina, inclusive das doutrinas criadas para induzir a falta de esperança, a resignação e o desespero" (Chomsky, 1999, p. 85).

Artigo convidado. Aprovado em 01.09.2003.
Texto traduzido por Tatiana Tinoco.

Notas

Artigo originalmente publicado em: *Tamara: Journal of Critical Postmodern Organization Science*, vol. 2, iss. 2, p. 1-19, 2002.

Copyright (2004) by the Tamara Website, http://tamarajournal.com. Todos os direitos são reservados. Nenhuma parte deste artigo pode ser reproduzida por qualquer meio ou forma sem permissão por escrito da revista Tamara.

1. É interessante notar como essas afirmações sobre organizações contemporâneas são recorrentes. Nesse sentido, Parker *et al.* (1977, p. 172) comentam que: "dois clichês aceitos sobre as sociedades contemporâneas são de que elas experimentam taxas de crescimento sem precedentes e têm se transformado, por meio do comércio e da comunicação de massa, em uma aldeia global". Jacques (1996) nota que muitas questões acerca de uma segunda revolução industrial no final do século XX são praticamente idênticas àquelas feitas no início do século. No entanto, aquele período é transmitido nos relatos posteriores como sendo um período estável.

2. Claramente existem questões maiores sobre a natureza da ciência, das ciências sociais e da ciência organizacional em risco aqui, as quais não posso discutir no presente artigo (ver, por exemplo, Astley e Zammuto, 1992; Czarniawska-Joerges, 1995).

Referências Bibliográficas

ABRAHAMSON, E. Management fashion. *Academy of Management Review*, v. 21, n. 1, p. 254-285, 1996.

ADAMS, J.; HAYES, J.; HOPSON, B. *Transitions*: Understanding and managing personal change. Oxford: Martin Robertson, 1976.

ALDRICH, H. *Organizations and environments*. Englewood Cliffs, NJ: PrenticeHall, 1979.

ASTLEY, G.; ZAMMUTO R. Organization science, managers and language games. *Organization Science*, v. 3, n. 4, p. 443-460, 1992.

BAUM, J. Organizational ecology. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD W. *Handbook of Organization Studies*, p. 77-114. London: Sage, 1996.

BERGER, P.; LUCKMANN, T. *The social construction of reality*. London: Penguin, 1966.

BOURDIEU, P. *The weight of the world*: Social suffering in contemporary society. Cambridge: Polity Press, 1999.

BRYMAN, A. Leadership in organizations. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. *Handbook of Organization Studies*, p. 276-292. London: Sage, 1996.

CARNALL, C. *Managing change in organizations*. London: Prentice-Hall, 1995.

CHILD, J. Organizational structure, environment and performance: The role of strategic choice. *Sociology*, v. 6, n. 1, p. 1-22, 1972.

CHOMSKY, N. The responsibility of intellectuals. In ROSZACK, T. (ed.). *The Dissenting Academy*, p. 227-264. London: Penguin, 1969.

CHOMSKY, N. *Profit over people*: Neo-liberalism and global order. London: Seven Stories Press, 1999.

CLARKE, J.; NEWMAN, J. *The managerial state*. London: Sage, 1997.

COLLINS, D. *Organizational change:* Sociological perspectives. London: Routledge, 1998.

CROSBY, P. *Quality is free*. New York: McGraw-Hill, 1989.

CZARNIAWSKA-JOERGES, B. Narration or science? Collapsing the division in organization studies. *Organization*, v. 2, n. 1, p. 11-33, 1995.

DE VRIES, K.; MILLER, K. *The neurotic organization*. New York: Jossey Bass, 1984.

DIMAGGIO, P.; POWELL, W. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, v. 48, p. 147-160, 1983.

DU GAY, P. *In praise of bureaucracy*. London: Sage, 2000.

FONDAS, N. Feminization unveiled: Management qualities in contemporary writings. *Academy of Management Review*, v. 22, n. 1, p. 257-282, 1997.

FOUCAULT, M. Questions of method. *Ideology & Consciousness*, v. 8, p. 1-23, 1981.

FRIEDMAN, A. *Industry and labour*. London: Macmillan, 1977.

GABRIEL, Y. Organizational nostalgia. In: FINEMAN S. (ed.). *Emotion and Organization*, p. 68-87. London: Sage, 1993.

GRINT, K. *Fuzzy management*. Oxford: Oxford University Press, 1997.

HAMMER, M.; CHAMPY, J. *Reengineering the corporation*: A manifesto for business revolution. London: Nicholas Brealey, 1993.

HANNAN, M.; FREEMAN, J. The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*, v. 83, p. 929-984, 1977.

HATCH, M. J. The dynamics of organizational culture. *Academy of Management Review*, v. 18, n. 3, p. 657-693, 1993.

HECKSCHER, C. Defining the post-bureaucratic type. In: HECKSCHER C.; DONNELON, A. (eds). *The post-bureaucratic organization*: New perspectives on organizational change, p. 14-62. Thousand Oaks, CA: Sage.1994.

HENRY, J. (ed). *Creative management*. London: Sage; Open University Press, 1991.

HINES, R. Financial accounting: In communicating reality, we construct reality, accounting. *Organizations and Society*, v. 13, n. 3, p. 251-261, 1988.

HIRST, P.; THOMPSON, G. *Globalization in question*. Cambridge, UK: Polity Press, 1996.

JACQUES, R. *Manufacturing the employee:* Management knowledge from the 19th to the 21st centuries. Thousand Oaks, CA: Sage, 1996.

KOCH, R.; GODDEN, I. *Managing without management*. London: Nicholas Brealey, 1996.

KOTTER, J. P. *A force for change*: How leadership differs from management. New York: Free Press, 1990.

KNIGHTS, D. Changing spaces: The disruptive effect of a new epistemological location for the study of management. *Academy of Management Review,* v. 17, n. 3, p. 514-536, 1992.

LEWIN, K. *Field theory in social science*. New York: Harper & Row, 1951.

LOCKE, R. *The collapse of the American management mystique*. Oxford: Oxford University Press, 1996.

MACLNTYRE, A. *After virtue*. London: Duckworth, 1981.

MORGAN, G. *Images of organization*. London: Sage, 1986.

OGBONNA, E.; WILKINSON, B. Corporate strategy and corporate culture: The view from the checkout. *Personnel Review,* v. 19, n. 4, p. 9-15, 1990.

OGDEN, S.; ANDERSON, F. Representing customers interests: The case of the privatized water industry in England and Wales. *Public Administration,* v. 73, n. 4, p. 535-559, 1995.

PARKER, S.; BROWN, R.; CHILD, J.; SMITH, M. *The sociology of industry*. London: Alien & Unwin, 1977.

PEARSON, G. *Hooligan:* A history of respectable fears. London: Macmillan, 1983.

PETERS, T. *The Tom Peters Seminar*: Crazy times call for crazy organizations. New York: Vintage Books, 1994.

PETERS, T.; WATERMAN, R. *In search of excellence*. New York: Harper & Row, 1982.

PIORE, M. J.; SABEL, C. F. *The second industrial divide*: Possibilities for prosperity. New York: Basic Books, 1984.

ROBERTS, J. The moral character of management practice. *Journal of Management Studies,* v. 21, n. 4, p. 287-302, 1984.

SINCLAIR, A. *Doing leadership differently.* Melbourne: Melbourne University Press, 1998.

SMIRCICH, L. Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly,* v. 28, n. 3, p. 339-358, 1983.

STEWART, T. A. Reengineering: the hot new managing tool. *Fortune*, v. 128, n. 4, p. 32-37, 1993.

THOMAS, A. Does leadership make a difference? *Administrative Science Quarterly,* v. 33, n. 3, p. 388-400, 1987.

WHYTE, W. H. *The organization man.* London: Penguin, 1955.

WINCH, P. *The idea of a social science*. London: Routledge; Kegan Paul, 1958.

Christopher Grey
Professor de Teoria Organizacional na University of Cambridge. Interesses de pesquisa em teoria crítica, especialmente pós-estruturalismo e pesquisa qualitativa, profissões e profissionalismo, conhecimento e aprendizagem organizacionais, história da administração, administração e política.
E-mail: c.grey@jims.cam.ac.uk
Endereço: Judge Institute of Management, University of Cambridge. Trumpington Street, Cambridge CB2 1AG, UK.