

Transformação Organizacional

A Teoria e a Prática de Inovar

Paulo Roberto Motta

Editora Qualitymark

1. O CONHECIMENTO NOS PARADIGMAS DE MUDANÇA

Desde seus primórdios, as teorias administrativas enfrentam controvérsias sobre seu objeto de estudo. Entretanto, desde a última década, e até pela incorporação da problemática de outras ciências sociais, a disputa teórica pela administração cedeu um grande espaço à controvérsia "pré-teórica" ou paradigmática. Teorias baseiam-se em premissas sobre a realidade, valores e métodos de construí-las. Assim, todas as teorias possuem uma "pré-teoria" ou se fundamentam em paradigmas.

Paradigma refere-se a um conjunto de crenças ou premissas sobre o que se julga verdadeiro; requer uma escolha razoavelmente arbitrária sobre métodos e proposições, por vezes não examinadas. Essas premissas determinam a validade do conhecimento, as regras de evidência e os princípios básicos de causalidade. Thomas Kuhn¹ desenvolveu o conceito de paradigma para analisar a evolução das ciências. Via essa evolução não como a acumulação linear de conhecimentos, pela aceitação ou rejeição de hipóteses, mas como a sucessão de períodos de continuidade e descontinuidade provocados por rupturas com o conhecimento existente. Esse rompimento faz o novo estoque de conceitos, procedimentos e teorias ser totalmente incompatível com o anterior. Assim, revoluções científicas ocorrem não somente quando se encontram evidências não-controvertidas mas quando se alteram as premissas ou paradigmas.

Para Kuhn, a mudança paradigmática é revolucionária, pois altera um conjunto relativamente consistente e aceito de premissas. No entanto, pela sua vulgarização, paradigma adquiriu uma pluralidade de significados,² e passou-se a confundir como paradigmáticas pequenas alterações em rituais, valores e metodologias ou a evolução do conhecimento dentro de um mesmo paradigma.

Kuhn criou o conceito de paradigma para as ciências naturais - possuidoras de premissas e metodologias compartilhadas; chamou as ciências sociais de pré-paradigmáticas por ainda buscarem essas premissas e ainda não terem resolvido questões metodológicas. No entanto, a ideia de paradigma — popularizada nos anos 60 - tornou-se atraente para as ciências sociais, pois coincidiu com as tentativas de assemelhá-las metodologicamente às ciências físicas.

As ciências da sociedade, incluindo a administração, ainda convivem com grandes controvérsias sobre suas bases filosóficas, focos de estudos, metodologias e, sobretudo, sobre sua própria existência como ciência. Depois de anos de autopromoção com ciência social, a administração segue a trajetória das demais ciências inserindo-se no debate epistemológico e paradigmático sobre sua cientificidade, no qual diferentes correntes filosóficas tentam sobrevalorizar a sua forma de compreender a realidade. Apesar de um foco acentuado na organização do trabalho, a

ciência administrativa inclui uma diversidade de objetos de análise na só diferentes entre si mas, por vezes, antagónicos. Ademais, a forte influência de outras ciências sociais introduz-lhe dilemas paradoxos dessas mesmas ciências.

O tema da inovação parece privilegiado para se compreender o impacto das controvérsias filosóficas e metodológicas em administração. Uma proposta de mudança jamais escapa do perguntas sobre os valores da boa gestão e sobre as formas de alcançá-la. Assim, a reflexão epistemológica surge como fundamental para estimular a consciência crítica sobre modelos de inováã administrativa.

Através da análise das contendas filosóficas, pretende-s identificar convergências e divergências paradigmáticas na mudança organizacional, sobretudo aquelas inspiradas em fundamentos ontológicos e epistemológicos, ou seja, as formas de se construir o conhecimento e de se ver a realidade. Objetiva-se compreender melhor a natureza das controvérsias em contestar e propor modelos de intervenção organizacional.

Assim, conforme resumido no Quadro I, segue a análise de cinco principais formas de se ver a realidade administrativa e de se determinar a mudança organizacional.³

QUADRO I

PARADIGMAS DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL E SUAS IMPLICAÇÕES PRÁTICAS			
NATUREZA DA MUDANÇA	OBJETIVO DA MUDANÇA	REFERÊNCIA PRIMORDIAL PARA ANÁLISE	OBJETIVO DA ANÁLISE
COMPROMISSO IDEOLÓGICO	IDEALIZAÇÃO -Comprometer as pessoas com o ideal administrativo	IDEAIS E PRINCÍPIOS -sobre as pessoas e a organização	DISCERNIMENTO - saber a diferença entre a realidade e o ideal administrativo
IMPERATIVO AMBIENTAL	REDIRECIONAMENTO readaptar a organização às necessidades provocadas pelo ambiente	FATOS - sistema, comportamento organizacional e individual	EXPLICAÇÃO - descobrir causas e regularidades atrás da desordem aparente
REINTERPRETAÇÃO CRÍTICA DA REALIDADE	EMANCIPAÇÃO - recriar um novo significado organizacional através dos condicionantes estruturais e das formas comunicativas	COMUNICAÇÃO E ESTRUTURA SOCIAL- ponto de vista dos atores e seus condicionantes	COMPREENSÃO - conhecer os objetivos das ações sociais e seus condicionantes
INTENÇÃO SOCIAL	INFLUENCIAÇÃO-alterar as relações sociais (influenciar o outro)	AÇÃO SOCIAL E ALTERIDADE - relação entre atores, grupos e coletividades	COMPREENSÃO - conhecer as intenções das pessoas para agir
TRANSFORMAÇÃO INDIVIDUAL	CRIAÇÃO E TRANSCENDÊNCIA - buscar uma nova visão de si próprio	MUNDO INTERIOR - o "eu" e seus símbolos	DESCOBERTA INTERNA -conhecer os significados que se atribuem ávida organizacional

1.1. A MUDANÇA COMO UM NOVO COMPROMISSO IDEOLÓGICO

A mudança é vista como a aquisição de novos compromisso valorativos.⁴ Essa perspectiva admite a mudança como fruto de um novo sistema de valores ou crenças. O ser humano é autodeterminado e soberano sobre todos os objetos. A realidade organizacional só existe em função dos valores das pessoas, ou seja, a organização não tem existência à parte de seus participantes, e os objetivos organizacionais constituem,

essencialmente, objetivos individuais. Essa perspectiva tende a uma concepção unitária e globalista da realidade, isto é, aceita o universo como um todo, e a separação entre objetos, espaço ou tempo é apenas questão de hábitos e conveniências. A base filosófica desse paradigma lembra a de algumas religiões em que a unidade universal é de Deus, e os objetos apenas a expressão dessa unidade.

Vê-se o indivíduo como prisioneiro de sua mente. A mente humana possui qualidades inerentes a cada pessoa e que influenciam a sua ação. Assim, o pensamento precede e domina a ação. A mudança organizacional ocorre quando se altera a maneira das pessoas pensarem. Portanto, a única maneira de mudar é inculcar novos valores ou rearticular antigos para instituir um novo sistema de crenças. Conceber o mundo e a vida de forma diversa redireciona o comportamento humano. Portanto, a mudança só tem sentido tomando-se o indivíduo como foco e objeto exclusivo de análise.

Como os indivíduos diferem entre si e agem por razões intrínsecas diversas, não há interesse em explicar, por meio de proposições genéricas, as razões dessas diferenças. importante é conhecer formas de influenciar o pensamento individual e, no máximo, saber como as pessoas conciliam os seus interesses e valores.

Na prática, essa perspectiva prescinde do exame da realidade; crê ser possível conhecer um fenômeno organizacional sem vê-lo. O conhecimento da realidade se adquire pela adequação das ideias e das teorias, e não pelo exame do fenômeno estudado. É a predominância do pensamento sobre a observação. Preparar-se para a mudança é aprender princípios e modelos ideais sobre gestão. O processo de mudar consiste na busca da verdade através da articulação das ideias para se chegar a um todo coerente. Presumem-se os problemas organizacionais como uma má interpretação ou erro em relação à verdade. Assim, o objetivo de toda análise é apenas o da compreensão dos limites do existente, isto é, comparar a realidade com os princípios de organização e gerência previamente concebidos. Como a organização só muda quando se altera o pensamento das pessoas, é inútil buscar e analisar qualquer fato para se explicar a ação administrativa. A intervenção para mudança é nas idéias, e não nos fatos.

Assim, essa perspectiva privilegia os métodos didáticos e dialéticos de conduzir a mudança. Os métodos didáticos são usados como forma de pregação sobre a correção no agir. A dialética procura reconhecer contradições entre a realidade e a verdade; assim, pode-se reconstruir a realidade de forma a se aproximar cada vez mais do ideal ou do utópico.

Na perspectiva contemporânea, esse paradigma já reconhece limites na vontade humana para mudar o seu contexto. Esses limites encontram-se nas barreiras do mundo real e no reconhecimento do poder das vontades e ideias contrárias de outras pessoas, o que diminui a pressão dogmática inerente a esse paradigma. Muitas teorias construídas segundo esse modelo valorizam o sistema de poder existente tanto como obstáculo quanto como fonte facilitadora da mudança. Começar a mudança de valores pelos chefes, mais fortes e poderosos, é tão importante nesse modelo quanto o é na catequese exercida por muitas religiões.

1.2. A MUDANÇA COMO UM IMPERATIVO AMBIENTAL

Nessa perspectiva, a mudança é vista como uma necessidade provocada pelo ambiente no qual se inserem a organização e seus membros.⁵ Considera-se a organização algo concreto, tangível, e cuja existência independe das intenções e dos valores das pessoas nela envolvidas. Variações ocorridas no meio exterior impõem a mudança.

A organização é vista preferencialmente de forma sistêmica e globalista, mantendo transações com o seu ambiente que influencia a sua sobrevivência e progresso. Tende-se a ver a organização como um todo orgânico e coerente, onde elementos sociais se interligam e desempenham funções específicas para manter um equilíbrio dinâmico. Os fatores explicativos encontram-se nos papéis e nas interações mantidas pelos atores sociais na busca pela sobrevivência e adaptação ao meio ambiente no qual se inserem.

Nesse paradigma não existe o acaso, e as explicações para o estado organizacional existente encontram-se na própria realidade. Deixa-se de acreditar na verdade contida no plano das ideias administrativas para procurá-la na realidade. É a predominância da observação sobre o pensamento. Por trás do caos, da desordem e da incoerência organizacional aparentes existem explicações. Através da análise de dados e fatos é possível estabelecer relações de causa e efeito e explicar a ocorrência de determinados eventos administrativos.

A premissa implícita nesse tipo de análise é que todo comportamento organizacional ou individual tem causa explicável por fatos concretos. O comportamento administrativo é quase um objeto com certas propriedades como duração, realização, emoção - que podem ser observadas e percebidas pelos sentidos humanos. Assim, nesse paradigma, todo comportamento é explicável em termos de causas externas: tanto a organização quanto as pessoas são dependentes do meio e só podem ser compreendidas em função do contexto no qual estão inseridas. O comportamento é uma referência primordial de análise, quer seja ele de natureza individual, organizacional ou sistêmica. Presume-se que a partir de um comportamento observado pode-se buscar no ambiente social fatores que o expliquem.

Valores individuais são produto da experiência social de cada pessoa e, portanto, passíveis de explicação por fatos antecedentes, observáveis no ambiente em que ela vive e trabalha. O indivíduo é, essencialmente, uma criação do sistema social: a mente humana recebe impressões e estímulos externos, e o comportamento individual é uma reação a esses estímulos.

Se o indivíduo e a organização são produtos de um contexto social, só se podem conceber propostas de mudança a partir do conhecimento da realidade organizacional. O exame da realidade com base em fatos concretos antecede a formulação de qualquer proposição de mudança, pois a experiência precede o conhecimento.

Presume-se, também, a totalidade organizacional como muito complexa para ser apreendida globalmente; daí a preferência por analisá-la por partes para melhor conhecer o todo. Por isso, muitas vezes, nessa perspectiva, privilegiam-se análises isoladas de determinado fenômeno ou comportamento com o intuito de propor mudanças localizadas para se ganhar eficiência no todo.

O objetivo da análise é explicar e prever determinado evento. Por ser o saber cumulativo, descobrir padrões melhora as explicações sobre a realidade. Privilegiam-se os métodos de observação indireta, baseados na coleta e sistematização de dados, recusando-se toda forma de especulação e imaginação sobre a realidade. Valoriza-se a análise científica desprovida de mitos, preconceitos, dogmas religiosos e generalizações empíricas baseadas no senso comum.

O processo de explicar é considerado similar ao de prever, pois, estabelecendo-se relações causais, pode-se indicar a ocorrência ou repetição de determinado fenômeno. A previsão é o resultado principal da análise da realidade e o elemento fundamental para a mudança. Nesse sentido, a mudança é essencialmente uma descoberta

Nessa perspectiva, mudar é adaptar ou redirecionar a organização em função de futuros alternativos que se podem visualizar ou prever; o processo de mudança é quase

uma reificação, ou seja, consiste em adaptar a organização aos caminhos possíveis permitidos pela evolução natural do ambiente. Os valores que inspiram a intervenção são de base organizacional e referem-se quase unicamente à eficiência e à eficácia; outros valores tendem a ser tratados como "fatos" e incorporados à vida organizacional de forma subordinada àqueles.

1.3. A MUDANÇA COMO UMA REINTERPRETAÇÃO CRÍTICA DA REALIDADE

A mudança é um processo consciente de se criar uma nova realidade organizacional.⁶ Nesse paradigma, o comportamento humano é resultado de um processo de interação social: o indivíduo não é apenas um ser passivo, reagindo a estímulos do ambiente, mas também um ser ativo, que participa diretamente na formulação de seus próprios valores.

Os valores são formados por interpretação subjetiva da realidade objetiva. Através da interpretação, o indivíduo cria e replica a ordem organizacional e seus significados. A realidade organizacional constitui-se da interpretação ativa do indivíduo sobre si próprio, sobre as interpretações de outros a seu respeito, e da própria definição sobre a realidade administrativa em que vive. A organização não existe naturalmente como ocorrência objetiva, mas como uma construção emergente das relações intersubjetivas das pessoas. Os valores socialmente compartilhados pelos indivíduos - intersubjetividade - na interpretação da realidade são a base para a análise organizacional.

Nesse paradigma, o conhecimento é uma construção produzida nas interações humanas. A realidade é entendida de uma forma fenomenológica, intersubjetiva, baseada na especificidade da relação sujeito-objeto e só se altera pela aproximação crítica aos seus aspectos relacionais. A compreensão, nesse caso, é uma interpretação tanto da presença quanto da ação do indivíduo no contexto organizacional.

Todo comportamento possui um significado subjetivo atribuído pela própria pessoa. Para distinguir-se do paradigma, de tendência objetivista, que explica o comportamento pela experiência de vida, esse modelo prefere o termo ação. Assim, ação é vista como um comportamento intencionado, isto é, só explicável pelo significado individual a ele atribuído.

Na verdade, as teorias fundamentadas nesse paradigma são teorias de ação social: incorporam um sentido prático à ideia da produção científica visando ao desenvolvimento da autoconsciência social e da autodeterminação individual. Possuem algumas variações, mas, em geral, acrescentam que:

- a) o mundo organizacional só pode ser entendido através dos significados subjetivos ou interpretações de cada pessoa sobre os objetos de sua atenção;
- b) tanto o indivíduo quanto a organização são frágeis como objeto de análise para a mudança - o indivíduo por ser unidade restrita e sem significado social fora de um contexto relacional, e a organização por ser um "constructo mental" e sem existência concreta fora da consciência humana; e
- c) por ser o mundo social (e a organização) produto da consciência individual, a única forma de compreendê-lo, capturar o seu caráter coletivo e uni-lo no seu todo é através da intersubjetividade, cuja expressão principal é a linguagem ou comunicação.

O objetivo da análise social é compreender e não somente explicar. Propõe-se a distinção para mostrar a impossibilidade de uma explicação objetiva sobre a realidade, pois esta não existe à parte do indivíduo. Assim, a compreensão envolve a apreensão global do sentido de um objeto enquanto totalidade inseparável do sujeito. Essa

compreensão é feita pela combinação de métodos de observação e de análise indireta com as percepções fenomenológicas do tipo intuitivo.

Nesse amplo contexto da intersubjetividade, as propostas de mudança acabam por incluir uma grande variedade, mas todas, por sua vez, carregadas nas dimensões comunicativas e relacionais. A unidade de análise e intervenção é, normalmente, o pequeno grupo onde o contato face a face permite a compreensão da intersubjetividade.

Esse paradigma pode ser visto por duas vertentes ou perspectivas diferentes, ou mesmo formando dois paradigmas sobre mudança: a vertente crítica e a interpretativa. Ambas guardam a mesma base ontológica e epistemológica da fenomenologia, mas divergem nas propostas de mudança. A perspectiva crítica associa a fenomenologia ao estruturalismo e a vertente interpretativista à consciência da interação e ao cotidiano quase próximo do existencialismo. Essa segunda vertente é tratada mais adiante como um paradigma próprio sobre mudança organizacional.

Na vertente crítica, ação e estrutura são ligadas e fazem sentido através da comunicação.⁷ A ação revela o significado contingencial da comunicação, e a estrutura, o resultado da construção histórica da moldura do poder económico, político e social onde se passa a comunicação. A ação é compreendida no sentido comunicativo, e a organização como uma estrutura sistemática das interações comunicativas. Portanto, a organização possui uma estrutura histórica e uma contingencial.

A perspectiva crítica valoriza a estrutura organizacional porque crê ser ela uma estrutura sedimentada de poder e que torna a maioria de seus membros desprotegidos quanto ao acesso à verdade.

Essa estrutura distorce as comunicações e pode favorecer, por exemplo, o autoritarismo, a manipulação e o dogmatismo. Assim, a organização produz não somente bens e serviços, mas, também, crenças na estrutura de poder; reproduz o consentimento na autoridade, a atenção a um conjunto específico de tarefas e uma visão limitada da cooperação.

As pessoas podem mudar a organização interferindo na sua estrutura histórica e contingencial, através da comunicação intersubjetiva. Como indivíduos, membros de uma organização compartilham um conjunto de habilidades comunicativas, podem criar um novo sentido de direcioná-la. Portanto, a mudança é conduzida tanto por uma análise empírica sobre a distorção comunicativa causadora da dominação quanto por uma análise valorativa inspiradora da emancipação.

1.4. A MUDANÇA COMO UMA INTENÇÃO SOCIAL

A mudança é vista como um processo consciente de se alterar relações sociais.⁸ Igualmente inspirado na fenomenologia, esse paradigma acentua a consciência sobre a interação e a prática diária das pessoas como os elementos que tornam a vida significativa e compreensível. Rejeita, portanto, o estruturalismo do paradigma anterior, isto é, a história, os códigos, as estruturas da sociedade e da organização para se compreender a ação individual. Aproxima-se do existencialismo ao presumir que as pessoas fazem suas vidas através de suas relações.

Como rejeita o estruturalismo:

a) recusa a organização como um dado para análise, mas a aceita problematizada, interpretada por auto-reflexão e vista como relações pessoais; a organização só existe na interação das pessoas; e

b) radicaliza a visão da fenomenologia do mundo subjetivo e interpretativo das pessoas como a própria realidade. Concentra-se no cotidiano para compreender como as pessoas criam a realidade social e a interpretam como um todo coerente — o cotidiano concede o significado e o consenso sobre o real. O conhecimento está no cotidiano e no senso comum das pessoas. Presume-se a vida como constituída de interações diversas: como em outras instâncias sociais, as pessoas no trabalho estão envolvidas em grupos, e não se comportando como indivíduos isolados.

A mudança é a alteração dessas interações, sobretudo do significado subjetivo que cada pessoa a elas atribui. Mas a interação é vista como algo mais complexo: envolve, além de significados e intenções, motivos, emoções e sentimentos.

Assim, só pode compreender uma organização quem se aprofundar na interpretação das relações nela existentes. É preciso saber as explicações dos membros de uma organização sobre suas ações e sobre sua realidade de trabalho. Conhecendo-se os significados subjetivos adquire-se a base fundamental para a mudança: a interpretação e reinterpretação destes significados. A mudança é um projeto individual, mas se forma em meio às interações dos grupos nas reinterpretações dos significados. Esse paradigma serviu de base para o desenvolvimento de diversas teorias de mudança, tanto de cunho social quanto psicológico, todas ressaltando as práticas sociais e a alteridade.

As propostas de natureza mais social procuram conscientizar o indivíduo sobre o contexto comunicativo e linguístico de seu grupo organizacional. Assume-se a comunicação tanto verbal quanto não-verbal como um sistema de interação contínua e formador de uma cultura ou rede simbólica de prática social. Eventos organizacionais são produtos de uma forma de comunicação e emergem em determinados momentos. A compreensão global do evento depende das informações interpretativas desse momento. Valoriza-se muito o interacionismo simbólico: através da interação social e da comunicação simbólica, os indivíduos continuam a criar significado sobre suas ações. Mas, ao contrário do paradigma anterior, rejeita-se o exame do espaço organizacional como condicionante das interações sociais que ali ocorrem. Prefere-se como métodos de mudança a análise do envolvimento social, incluindo as interações em pequeno grupo e a mediação de papéis no qual pessoas antecipam a resposta de outros e assim apuram seus autoconceitos.

As teorias de natureza psicológica centram-se na alteridade. A ação individual só pode ser entendida em termos relacionais, e não por análise isolada do inconsciente ou do consciente, nem do contexto na qual ela se insere. As pessoas agem intencionalmente para mudar o outro. A intenção é produto de uma reflexão prévia e estabelecida em função da relação e da comunicação entre as pessoas. A mudança ocorre no momento em que se mudam a natureza da relação e a forma ou significado da comunicação. Para tanto, preferem as formas confrontadoras: as ações individuais, oriundas das motivações e intenções de cada um, as formas de pensar e refletir são compartilhadas e contrapostas com as dos outros para serem julgadas em termos de razoabilidade. Facilita-se, assim, em primeiro-lugar, o conhecer, o compreender e o interpretar do real; em seguida, avaliar, simbolizar e tomar posição; e, por último, reorientar a própria ação. As experiências e valores passados são utilizados juntamente com as percepções presentes para compreender a realidade e direcionar o futuro. Procura-se descobrir não só os processos materiais e simbólicos pelos quais as pessoas se orientam na organização mas, sobretudo, como esses processos se estabelecem na construção e transformação do real.

Independentemente do contexto social e do tipo de organização, essa perspectiva insiste em compreender o mundo organizacional e em propor mudanças através da

análise de micros-sistemas, como os pequenos grupos e as interações pessoais. Não crê na visão global como dependente de explicações do contexto social e dos significados da própria organização.

Restringir a análise do comportamento organizacional ao envolvimento na tarefa, nas interações grupais e nas circunstâncias da vida diária é desconhecer a estabilidade e a mudança no contexto social, as expectativas normativas, a regularidade das instituições e o significado da vida. Comportamentos e ações ocorrem no mundo social e são facilitados ou restringidos por circunstâncias sociais fora do controle de um indivíduo e da organização em que ele trabalha.

1.5. A MUDANÇA COMO TRANSFORMAÇÃO INDIVIDUAL

A mudança é vista como um processo consciente de se criar uma nova visão de si próprio.⁹ A única realidade que uma pessoa pode conhecer é a própria. A experiência pessoal é singular: uma criação interna sobre a qual cada um estabelece um significado. Como o indivíduo só conhece o mundo através de representação própria, as propostas de mudança devem basear-se numa transformação interna da pessoa.

Esse paradigma aceita, ainda, as seguintes crenças sobre o comportamento humano:

- a) nenhum ato humano é produzido ao acaso; todos os comportamentos são expressões de significados que as pessoas carregam dentro de si como símbolos e mitos;
- b) a realidade individual é única e entendida no sentido holista e quase metafísico. Tentar compreendê-la por partes é aceito como algo subsidiário porque quem vê a parte vê o todo. Algumas dimensões específicas do indivíduo podem influenciar o seu comportamento, mas, como isso é considerado uma recomposição do todo, nada há de ilógico ou incoerente;
- c) valores são concebidos como algo essencialmente individual e não-projetável para outras pessoas; não há critério valorativo para informar o comportamento individual. Em princípio, tudo é possível, e só as pessoas, individualmente, são responsáveis pelo que criam e fazem. Assim, não concebem mudança a partir de questões morais ou sociais, ou seja, sobre o que seria bom para os outros.

Nesse paradigma, a mudança é causada pela vontade pessoal; antes de tudo, ela é um ato de criação e de transformação individual. A mudança não é relacional ou social, e, sim, o seu efeito. Mas essas são preocupações secundárias, pois as grandes mudanças são as da vontade. Por tão forte, a ênfase no poder da vontade adquire um sentido quase religioso, como o encontrado, por exemplo, em alguns ensinamentos cristãos e, sobretudo, em muitas religiões orientais.

A mudança se passa no mundo introspectivo e é, essencialmente, relacionada com o que o indivíduo pensa, imagina, sente e sonha. Através da articulação imaginária de sentimentos e significados, a pessoa desenvolve uma nova forma de ser e renova a vontade de agir. Essa forma só é entendida pelo próprio indivíduo em função dos novos significados que a ela atribui. É desnecessária e inútil uma explicação externa e coerente sobre esse tipo de mudança.

Esse paradigma avança de forma acentuada para a dimensão espiritual do ser humano, mas sem uma posição valorativa explícita. Em princípio, o trabalho para a mudança aproxima-se bastante das formas utilizadas em algumas filosofias orientais. No entanto, a ausência de critérios valorativos externos permite a adição de toda e qualquer forma de se tentar mudar o indivíduo. Como a mudança é vista como algo interior e validada por critérios únicos, qualquer fonte de provocação à imaginação ou ao sentimento é aceita, desde que utilitariamente cumpra o seu propósito de atingir o

indivíduo. Assim, a oferta para a transformação individual pode vir de qualquer lado, incluindo desde teorias sistematizadas com maior rigor até práticas justificadas pelo senso comum, pelo seu uso em culturas distantes ou pelo esoterismo.

As práticas de mudança organizacional, alicerçadas nesse paradigma, enfatizam métodos introspectivos. Valorizam os recursos emocionais e, sobretudo, os espirituais: quem domina o espírito domina a matéria, como em alguns princípios religiosos clássicos. Um exemplo são as tentativas de extrair alternativas de futuro, ou visões, através de exercícios que alcancem as profundidades e os mistérios do inconsciente.¹⁰ Esse seria o início de um processo de mudança que posteriormente alcançaria materialidade no mundo social da organização.

Outros exemplos encontram-se nas teorias emergenciais ou de transformação¹¹ individual. Essas teorias focalizam o espontâneo, o emergente, o irrefletido e o não-intencionado previamente. Presumem o mundo social e organizacional, com suas formas institucionais e padrões de relacionamento, apenas como uma projeção do inconsciente. Aceitam o comportamento como espontâneo: uma liberação de energia inconsciente; só se descobre a intenção retrospectivamente quando se tem consciência de todas as implicações do ato. Se as pessoas são espontâneas e suas intenções só podem ser descobertas *a posteriori*, a mudança organizacional só pode ser provocada a partir dos processos, e não dos fins. Presume-se, portanto, o desenvolvimento pessoal e social como diretamente proporcional à capacidade individual de influenciar o processo pelo qual a energia inconsciente é transformada em ação. A tarefa mais importante para se mudar o indivíduo e, em consequência, a organização é facilitar a autoconsciência.

Por outro lado, se ninguém pode julgar se a ação é correta por antecedência, o importante para mudar as pessoas e as organizações é garantir a qualidade dos processos interativos. Nesses casos, valorizam-se as atividades de debate e confrontação para esclarecer os reais significados por trás da espontaneidade de cada um. Na verdade, a mudança é algo mais natural do que a não-mudança; a questão fundamental não é provocar a mudança, mas remover os bloqueios das pessoas para exercerem mais plenamente a sua espontaneidade.¹²

2. RELATIVIDADE E FRAGILIDADE DOS PARADIGMAS DA MUDANÇA

Análise paradigmática revela como se fundamentam teorias e propostas de inovar. Tornam-se mais evidentes crenças e preferências, superposições e fragilidades sobre como ver e interferir na realidade administrativa.

Os debates sobre paradigmas se aguçaram pelas críticas às teorias das mudanças administrativas como inadequadas aos problemas contemporâneos das grandes organizações. Questionam-se as teorias como frágeis nas formas de intervenção e de solução dos problemas. Avolumaram-se as críticas sobre inconsistências filosóficas e paradigmáticas dessas teorias.

Os paradigmas de mudança possuem limites: não são totalmente coerentes, nem mantêm uma consistência interna inviolável. Se assim o fossem, seriam permanentes. Afinal, são compostos de premissas normalmente não examinadas e, portanto, vulneráveis e temporárias.

A comunalidade entre paradigmas foi ofuscada pela definição inicial de Kuhn ao sugerir a impossibilidade de relacionamento ou de superposições entre um paradigma e outro. Se rupturas revolucionárias não são baseadas em lógica e, sim, em crenças filosóficas, quase dogmáticas ou metafísicas, paradigmas são preferências. Se não há lógica, não há maneira de mostrar um paradigma como superior a outro. As disputas entre paradigmas seriam insolúveis e imunes à análise crítica.

Essa posição de Kuhn recebeu críticas severas, principalmente dos defensores do maior relativismo nas ciências. Assim, desafiou-se a ideia de:

- a) *imunidade à análise crítica* — a premissa de um paradigma não ser criticamente discutível pode ser criticamente contestada;
- b) *prisioneirismo a dogmas* - as pessoas não são atadas a dogmas mas às suas escolhas, podem romper com suas crenças, converter-se a outras e fazê-lo por várias vezes;
- c) *incompatibilidade* - por mais discordantes, sempre se pode encontrar alguma superposição entre paradigmas;¹³ e
- d) de "*dado*" na ciência social - objetos de análise não existem necessariamente passivos na natureza, mas são construídos pela ação ativa de pessoas.¹⁴

Submetido a essas críticas, o próprio Kuhn passou a admitir superposições entre paradigmas.¹⁵ Quando se transpôs o conceito de paradigma para a ciência administrativa,¹⁶ já o foi como aceitação da relatividade. Ademais, a gestão sempre esteve envolvida em controvérsias sobre focos e objetos de estudo e seus fundamentos paradigmáticos.

Os objetos de estudo são maneiras diferentes de se colocar a realidade em perspectiva, mas os paradigmas são formas de se definir a própria realidade. As controvérsias sobre focos de análise ocorrem muitas vezes dentro de um mesmo paradigma, enquanto as pelepas paradigmáticas concentram-se em temas antecedentes à formulação das teorias. Discordâncias sobre focos de análise podem envolver uma grande concordância sobre fundamentos gerais. Divergências sobre paradigmas são mais radicais: implicam rejeitar teorias na sua totalidade e concorrem para a proliferação de raciocínios simplistas, visualizando a emergência de um novo paradigma a partir da constatação de qualquer diferença ou inconsistência paradigmática.

Muitos problemas paradigmáticos resumem-se a embates retóricos sobre remarcação de conceitos razoavelmente similares. Mas a obsessão contemporânea pela novidade paradigmática faz ressaltar como fundamentais mesmo as pequenas diferenças.

Paradigmas não são estanques ou irrelacionáveis; se superpõem e se comunicam. Todos de alguma forma analisam a realidade e trabalham com valores, deixando implícitas incertezas sobre a propriedade de objetos e métodos de estudo. Se se radicalizam ou se arrogam absoluta validade, tornam-se inúteis.

Os paradigmas possuem limites e se superpõem, logo o conhecimento não é absoluto ou dogmático. Se não é definitivo, todos os modelos e teorias são imperfeitos e vulneráveis.¹⁷ Assim, em princípio, nenhum paradigma é superior a outro: assentam-se em premissas vulneráveis e significam uma opção de se compreender a realidade.

Os paradigmas de mudança organizacional fundamentam-se em muitas bases comuns. Todos possuem contribuições e limitações para a compreensão do fenômeno da inovação administrativa. Por vezes, prender-se a um paradigma restringe a atenção a teorias e métodos coerentes com uma única forma de pensar. Quando se acredita nas limitações ou superposições entre paradigmas, aceita-se examinar categorias antes desprezadas. Buscam-se em outros paradigmas novas formas de análise, descobrem-se pontos de interseção e possibilidades impensadas de solução. Adquirem-se não só novas maneiras de praticar a mudança como também fazem progredir teorias e possíveis revisões paradigmáticas pela inclusão de novos objetos de análise.

Frequentemente, a centralidade das discussões nas diferenças faz perder de vista dimensões de convergência entre modelos considerados totalmente opostos. Por exemplo, com relação ao paradigma do compromisso ideológico, a prática de mudança mostra os limites reais à vontade humana, pois as pessoas não escolhem sua realidade.

Ideais administrativos constituem referências importantes para conduzir a mudança e contribuem para ensinar a mudança como fruto da responsabilidade e do comprometimento individual com valores da ética, da moral e do socialmente desejável. Contudo, são insuficientes e necessitam ser complementados com o conhecimento da realidade de cada organização. A realidade impõe limites aos ideais administrativos.

A partir da aceitação da totalidade sistêmica, a perspectiva da mudança como um imperativo ambiental incorporou não só uma maior visão de interdependência como também uma perspectiva globalista de ver o particular sempre em função do geral. Constitui-se, portanto, numa relativização da ideia original de tratar a mudança como excessivamente localizada. Além disso, a adaptação e a reação a variáveis ambientais jamais deixam de considerar eficiência e eficácia organizacionais. Eficiência e seus correlatos constituem-se em fortes posicionamentos valorativos.

Vê-se a relatividade do paradigma da crítica social, sobretudo, na sua superposição constante com o subjetivismo. A razão principal é a dificuldade de tratar as dimensões estruturais sem reativar as análises dialéticas mais típicas do primeiro paradigma. Na prática da mudança organizacional, a ênfase no compromisso ideológico acaba por anular a ideia da intersubjetividade, prejudicando uma importante dimensão do paradigma. Valores prévios, inerentes à parte estruturalista do paradigma, acabam por se sobressair.

Teorias construídas segundo o paradigma da intenção social comumente superpõem-se a outras na tentativa de rever a ênfase nos aspectos relacionais. A intervenção para a mudança, somente através das interações, assume uma postura altamente irrealista e manipuladora das pessoas, por não reconhecer os limites da realidade organizacional em que elas vivem. Por outro lado, a prática de confrontar intenções individuais não só considera valores das pessoas envolvidas como impõe outros necessários à nova convivência. Ademais, a fenomenologia na intenção social parece sempre incompleta, pois, ao construir relações sociais a partir de um indivíduo, deixa-se o outro relativamente indefinido. Se o outro está envolvido na interação, os mecanismos de relacionamento devem ser igualmente desenvolvidos e explicitados, se não as ligações com o outro serão unilateralmente definidas e condicionadas pelas práticas organizacionais existentes.

A relativização do paradigma da transformação individual tem sido mais no sentido valorativo, de base cultural, com o intuito de facilitar a mudança social da organização. Várias razões contribuíram para essa relativização. Em primeiro lugar, a mudança vista no sentido altamente introspectivo, individual e simbólico encontra dificuldades de ser transposta para o nível social da organização do trabalho. Assim, várias práticas de transformação individual tornaram-se aos poucos práticas coletivas, justificadas na valorização do simbólico cultural ou do imaginário coletivo, aproximando-se do paradigma da intenção social. Em segundo lugar, as teorias sobre a autoconsciência como fator exclusivo da mudança tendem a ver a responsabilidade como algo essencialmente psicológico: saber o que se está fazendo e não apenas respeitar princípios e regras externas. Acabam por ser excessivamente otimistas sobre o papel da conscientização para se fazer o bem.

Repetem-se sobre esse paradigma as mesmas críticas aos paradigmas objetivistas, além de contradizer propostas tradicionais sobre a possibilidade de se definir o correto pela consciência humana. Direcionar a mudança individual sem explicitar valores não significa a sua inexistência ou neutralidade do modelo. Símbolos, por exemplo, são expressões valorativas e poderosas. As formas de organizar e conduzir a transformação individual trazem valores implícitos sobre a nova maneira de ser da pessoa, tanto assim que se pode presumir facilmente tantas transformações quanto

formas praticadas. Em terceiro lugar, questiona-se a falta de direcionamento social da mudança por causa do processo altamente individualizado. A razão social da mudança, não podendo ser explicitada ou previsível, torna difícil a decisão organizacional de iniciá-la.

Na verdade, nesse paradigma a essência da organização é invível e mítica. Assim, na prática, as teorias nele fundamentadas aproximam-se dos métodos de análise e intervenção no coletivo social típico das teorias antropológicas culturais. Nesse sentido, a organização só pode mudar se os mitos e símbolos nela existentes fossem identificados, compreendidos e recriados, através de um processo coletivo. A dimensão individual, em um contexto organizacional, dificilmente pode ser enfrentada desprezando-se esse contexto.

A superposição entre os paradigmas de mudança se encontra também em bases valorativas. Por ter sido sempre vista mais como uma prática social ou profissão e menos como ciência, a gestão não procurou definir uma coerência valorativa antecedente e integrada, como ocorreu nas formulações teóricas de outras ciências sociais.

As pressões para prover e interferir no futuro dominaram de tal forma as práticas da mudança que fizeram prevalecer os métodos sensoriais de análise na construção de teorias administrativas. Se isso por um lado dificultou a adição de outras preocupações ideológicas, por outro facilitou a prática utilitária da racionalidade instrumental, limitada a valores da eficiência e eficácia organizacionais.

Assim, a ciência da gestão tornou-se mais frágil em construir formalmente teorias fundamentadas em compromissos ideológicos. No entanto, quem trabalha com inovação organizacional jamais deixou de explicitar valores de algum modelo ideal para direcionar a mudança. Ou mesmo, assumiu como legítimos os valores e crenças dominantes no meio no qual exercia a sua função. Assim, valores, embora não formalmente construídos em teoria, sempre constituíram uma forte base nas práticas de mudança organizacional.

Realçar a comunalidade valorativa não significa singularizar o compromisso ideológico como o único meio de se introduzir a mudança. No entanto, a presença comum de valores nos alicerces teóricos reforça a necessidade de modelos ideais de gestão para inspirar inovações, apesar da necessidade de adaptações conjunturais e de incertezas sobre a aceitação desses modelos. A transformação organizacional não dispensa os padrões da realidade, as interpretações e as intenções das pessoas nem as experiências individuais. Transformar é alterar a realidade ao mesmo tempo em que se muda a maneira de pensar; é crer no poder das ideias, nos limites da realidade e na capacidade infinita de os seres humanos buscarem novas formas de ser e de agir.

Assim, deve-se ter em vista: *valores e modelos ideais* - mesmo se o mundo parece superficial, caótico, fragmentado, inexplicável ou indirecionável; *significados* para todas as dimensões administrativas, pois defini-los não quer dizer que sejam definitivos; e *teorias*, mesmo que o conhecimento não venha no rigor esperado, pode-se buscar alguma profundidade.

3. A TENSÃO TEORIA/PRÁTICA NA PERSPECTIVA PARADIGMÁTICA

A administração é tanto uma prática social e profissional quanto um campo do conhecimento com intenções científicas; envolve, portanto, a atividade de administrar e de produzir o saber administrativo. A controvérsia sobre paradigmas é, essencialmente, centrada na dimensão científica da gestão, apesar de ser útil para mostrar como a teoria e a prática se interligam.

Na perspectiva prática, o conhecimento administrativo se valida por sua aplicabilidade. Usuários desse conhecimento -gestores, funcionários, consumidores e clientes - formam o consenso sobre sua utilidade. Mas, para os produtores da teoria, sua validade é fruto do consenso obtido junto à comunidade científica. Contextos diferentes concorrem para validar o mesmo conhecimento. Assim, o debate comparativo entre teorias e pré-teorias pode parecer inoportuno e mesmo inútil para profissionais da administração, mas preferencial para os cientistas. Práticos, quando envolvidos em controvérsias teóricas, preferem centrar as discussões nos focos e métodos de introduzir a mudança; cientistas podem julgar o debate inconsequente se não forem resolvidas questões pré-teóricas.

As discussões sobre paradigmas de mudança reproduzem as tradicionais tensões entre teoria e prática administrativas. Na perspectiva teórica, procura-se: compreender a organização em seu todo e como parte de uma estrutura social maior; buscar causalidades, inter-relações sociais, institucionais e significados capazes de formar uma coerência de pensamento sobre um objeto de análise. Pela teoria se aprende uma nova maneira de pensar, de ver o mundo e de acreditar na mudança. A perspectiva prática valoriza instrumentos de inovação; preocupa-se com atitudes, intenções, comportamentos e significados individuais e coletivos em relação a projetos específicos. A prática ensina a conciliar os interesses e significados da mudança tendo em vista o impacto futuro.

Sempre existe distância entre a teoria e a prática, pois uma não pode reproduzir integralmente a outra. Todos os paradigmas revelam a tensão entre teoria e prática. No paradigma do compromisso ideológico, a teoria da mudança é uma construção ideal e necessariamente parte da realidade. No paradigma da mudança como um imperativo ambiental, a teoria da mudança é sempre incompleta em relação ao real, porque descobertas científicas, novas sistematizações e inter-relações entre conhecimentos já existentes podem contradizer crenças correntes. Para as perspectivas - crítica e da intenção social -, não há limites na construção teórica; a teoria é uma nova interpretação de um fenômeno e variável de acordo com a realidade. E a perspectiva da transformação individual praticamente não reconhece teorias ao lidar com a realidade.

Apesar das diferenças, teoria e prática possuem imensas superposições. A prática da gerência não é uma atividade isolada da formação do conhecimento; possui formas de sistematização, explicação, compreensão e de reprodução para outras realidades. Assim, a experiência prática pode ser uma valiosa experiência teórica. Por outro lado, a construção teórica é tão social quanto qualquer outro ramo da atividade humana, e é influenciada pelas questões do momento e pelas expectativas e demandas da própria sociedade. As teorias de gerência podem ser verdadeiros fenômenos práticos; são formas de sistematizar e de representar uma realidade organizacional, e não uma instância irreal. Por sua especificidade, a administração provoca uma interação constante e recíproca entre a prática - criadora de novas formas administrativas - e a teoria instituidora de novas maneiras de representá-la e compreendê-la.

NOTAS

1. Thomas KUHN provocou um grande debate sobre "paradigmas" na evolução e revolução das ciências, desde a divulgação de sua obra em 1962. Tradução, em português, da reedição revista em 1970, *A estrutura das revoluções científicas*, São Paulo, 1975. Apesar das dificuldades na definição de paradigma, Kuhn fez prevalecer o significado de paradigma como o padrão compartilhado por uma comunidade científica que determina a validade do conhecimento, as regras de evidência e inferência e os princípios básicos de causalidade.

2. Margaret MASTERMAN examina a ambiguidade do conceito de paradigma e mostra as dificuldades de Kuhn em tratá-lo tanto que o definiu de 21 maneiras diferentes. Ver o capítulo "The nature of a paradigm" no compêndio de LAKATOS, Imre & MUSGRAVE, Alan. *Criticisni and the growth of knowledge*, Cambridge, Cambridge University Press, 1970. Na prática da mudança, o conceito de paradigma adquiriu uma pluralidade de significados tais como: modelo, dogma, doutrina, referência teórica, convenção, princípio, teoria, perspectiva, abordagem ou corrente de pensamento. Hoje, qualquer mudança é considerada paradigmática, o que horrorizaria Kuhn. Numa entrevista ao *Scientific American* em 1991, Kuhn revela uma frustração muito grande com a forma pela qual seu conceito se tornou ambíguo o genérico.

3. As proposições paradigmáticas, aqui consideradas, são as mais debatidas sobre mudança organizacional e retratam as controvérsias epistemo-lógicas, ontológicas e metodológicas que têm caracterizado as ciências sociais, sobretudo na segunda metade do século XX. Contribuições importantes para avivar as disputas paradigmáticas em administração vieram de BURELL, Gibson & MORGAN, Gareth. *Sociological paradigms and orga-nizational analysis*, Londres, Heineman, 1979. Morgan colaborou para manter o debate através de seus trabalhos posteriores como: "Paradigms, metaphors and puzzle-solving in organization theory", *Administrative science quarterly*, 25(4):605-22, dezembro de 1980; *Images of organization*, Beverly Hills, Sage, 1986. Vale notar, ainda, as seguintes obras mais recentes e que manifestam preocupações quanto às composições paradigmáticas em gestão: REED, Michael & HUGHES, Michael (orgs.). *Rethinking organization*, Londres, Sage, 1992; McWHINNEY, Will. *Paths of change*, Londres, Sage, 1992; ROBERTS, Karlene. *New challenges to understanding organizations*, Nova Iorque, Macmillan, 1993; RAY, Michael & RINZLER, Alan (orgs.). *The new paradigm in business*, Nova Iorque, Tarcher/Perigee, 1993; e, ainda, com relação à administração pública, notar a obra de HARMON, Michael & MAYER, Richard. *Organizational theory for public administration*, Boston, Little Brown, 1986.

4. A origem remota desse paradigma pode ser encontrada em quase toda a teoria social, econômica e política formulada até o século XIX e seguidora da vertente filosófica de PLATÃO, que procurava encontrar a boa sociedade, no plano analítico das ideias. Os trabalhos pioneiros sobre gestão oriundos do século XIX trilhavam esse paradigma. A perspectiva valorativa e subjetivista em gestão desenvolveu-se mais acentuadamente na administração pública, onde a base ideológica para a decisão e ação públicas jamais deixou de ser uma consideração importante. Muitas teorias e, mesmo, correntes de pensamento se firmaram explicitando uma base valorativa integrada que direcionasse o pensamento humano para mudanças administrativas. Os estudos sobre gestão pública, na Europa, sempre foram carregados dessa perspectiva paradigmática por causa de sua forte associação com o direito público. Nos EUA também existiu uma forte predominância desse paradigma, com exceção do período que se seguiu à Segunda Guerra Mundial até o início da década de 70, quando encontrou forte oposição das correntes mais utilitárias e objetivistas. Com o pós-comportamentalismo e os movimentos para uma nova administração pública, o valorativismo readquiriu sua importância. Autores importantes e clássicos, sobre gestão pública, foram defensores acirrados desse paradigma, como Dwight WALDO e Leonard WHITE, em obras importantes como: *The administrative state*, Nova Iorque, The Ronald Press, 1948; e *Introduction to the study of public administration*, Nova Iorque, McMillan, 1953; mais recentemente, ressaltam-se os movimentos iniciados por Frank MARINI sobre a nova administração pública, registrados no livro *Toward a new public administration*, Scranton, Chandler, 1971; e por George FREDERICKSON, revigorando os compromissos valorativos na gestão, conforme relatado em "The lineage of new public administration". *Administration and society*, S(2):149-174, agosto de 1976; e no número especial *Changing Epochs of Public Administration*.

Public Administration Review, 49(2), março/abril de 1989. Na última década, a questão valorativa reacendeu-se fortemente na área da gestão empresarial e, hoje, constitui-se dimensão fundamental das propostas de mudança. A preocupação com responsabilidade social da empresa, ecologia, ética, moral, qualidade de vida funcional e direitos da clientela ganhou tal dimensão que levou a gerência a ultrapassar, em muito, seus limites valorativos anteriores, restritos à eficiência e à eficácia. Mesmo em relação à gestão pública, essas correntes teóricas encontraram forte oposição das correntes mais utilitárias e

objetivistas. Já são praticamente impossíveis programas de mudança empresarial que não atentem para uma forte base valorativa.

5. A origem mais distante está no positivismo de Augusto COMTE, embora na construção desse paradigma suas ideias tenham sofrido modificações ao longo dos anos. Comte propôs uma forma de pensar através de uma nova relação CMH O mundo das coisas, em oposição ao pensamento dogmático, subjetivo e imaginativo. O desenvolvimento foi feito com uma aproximação mais acentuada da metodologia rigorosa das ciências físicas, o empirismo e o tratamento factual dos valores. Foram importantes, por exemplo, as análises filosóficas de John DEWEY, George MEAD e Gaston BACHELARD; as análises sociológicas de Talcott PARSONS e de Robert MERTON; e as contribuições de pessoas que, não aceitando as bases filosóficas desse paradigma, contribuíram para chamar a atenção para a importância da análise da realidade. O único Prémio Nobel concedido à gestão foi dado a Herbert SIMON, um pioneiro nessa corrente de pensamento. Exemplos de teorias precursoras nesse paradigma são as que enfatizam a racionalidade organizacional, como as de James MARCH e Herbert SIMON. Grandes correntes do saber administrativo, como as dos grupos britânicos de Aston, comandados por Derek PUGH e o de Tavistock, liderado por Eric TRIST, e os de comportamento gerencial, exemplificados nos trabalhos de Henry MINTZBERG, fundamentaram-se nesse paradigma. Foram importantes, também, as teorias que tratam da contextualização organizacional, interdependência sistêmica e contingencialismo, como as de Daniel KATZ e Robert KAHN ou de Paul LAWRENCE e de Jay LORSCH; e as teorias sobre comportamento humano baseado na experiência social, como as de Chris ARGYRIS, Douglas MCGREGOR e Rensis LIKERT. Muitas teorias e práticas de mudança seguiram a obra destes autores; todas, ao partir de um caminho pioneiro, progrediram para novas perspectivas e ajudaram a construir variações nos paradigmas iniciais. Assim, assumiram posições menos dogmáticas e relativizaram a postura inicial. São exemplos importantes o progresso na perspectiva relativa da racionalidade, o avanço da teoria sistêmica no subjetivismo e na intencionalidade que, praticamente, a coloca em outros paradigmas, e a visão menos determinística do comportamento humano, aliás sempre defendida por Chris ARGYRIS. Resumos das ideias desses autores são comumente encontrados nos livros de teoria administrativa. Para uma melhor contextualização filosófica ver: MOTTA, Fernando Prestes, *Teoria geral da administração*. São Paulo, Pioneira, 1991; e *Teoria das organizações*. São Paulo, Pioneira, 1986.

6. Esse paradigma fundamenta teorias de mudança a partir de premissas encontradas nas filosofias fenomenológicas, críticas e interpretativas da realidade. Como são teorias mais recentes, começaram a frequentar os livros e práticas administrativas a partir da década de 60, e sua origem filosófica é constantemente lembrada. Ademais, a relativização de paradigmas fez muitas teorias nascidas nos paradigmas anteriores incorporarem premissas dessa visão filosófica. Por isso, autores de teorias sobre a intencionalidade da mudança, ciosos de sua postura paradigmática, tendem a reforçar a base filosófica de sua inspiração. Essa base é lembrada desde as origens filosóficas mais remotas como: Georg HEGEL (fatos da vida social são mais importantes pelo que escondem do que pelo que revelam); Karl MARX (a teoria é não só um instrumento para interpretar o mundo social, mas também para mudá-lo); e Max WEBER (a objetividade é derivada da experiência subjetiva); até os mais recentes, ressaltando-se Jiirgen HABERMAS - expoente da teoria crítica, trabalha com uma amplitude temática que inclui linguística, economia e teorias psicanalíticas. Habermas, ao ver a razão como uma atividade mental, social, histórica e linguística, propõe uma compreensão contextual e interpretativa da ação humana; interessado nas formas de dominação e alienação, enfatiza as práticas comunicativas para a autenticidade da interação humana. A obra de Habermas é extensa, e, para facilitar a compreensão de suas ideias e de seus colegas, que iniciaram uma nova corrente de pensamento, também conhecida como a Escola de Frankfurt, é importante notar os trabalhos de: ASSOUN, Paul-Laurent. *A Escola de Frankfurt*, Lisboa, Publicações Dom Quixote, 1989; e de FREITAG, Barbara. *A teoria crítica: ontem e hoje*, São Paulo, Brasiliense, 1986. As perspectivas críticas e fenomenológicas fizeram uma transição para a administração, principalmente através dos trabalhos de SCHUTZ, Alfred. *The phenomenology of the social world*, Evanston, Northwestern University Press, 1967; e de BERGER, Peter & LUCKMANN, Thomas. *The social construction of reality*, Nova Iorque, Doubleday, 1967. Schutz - sociólogo austríaco influenciado pelo trabalho de George H. MEAD - coloca o indivíduo em um mundo intencional que faz o significado social; i.e., o indivíduo não pode gerar significado por si próprio. (A referência a Mead é feita ao seu clássico de 1934, *Mind, self and society*, Chicago, University of Chicago Press.) Para Schutz, o significado é um fenômeno construído no cotidiano; conhecimento e significado são criados através da experiência intersubjetiva das interações humanas. Tendo adotado a redução fenomenológica como ponto de partida, Schutz anota a impossibilidade de reconstituir a realidade social como um objeto do mundo - o reino social se constrói a partir da consciência intencional. Embora não totalmente enquadráveis nesse paradigma, vale notar aqui os argumentos de Anthony GIDDENS da intencionalidade como a relação do sujeito com o objeto. Com restrições, Giddens reconhece a primazia da experiência subjetiva. Escrevendo livros nos últimos 20 anos, Giddens propõe uma alternativa à fenomenologia. Mistura estruturalismo e

fenomenologia ao desenvolver a teoria da estruturação, ou seja, a transmutação contínua de estruturas e reprodução de sistemas sociais. Ao criticar todos os paradigmas, Giddens relata a ausência de teoria sobre a ação que considera a continuidade do comportamento humano e sua ligação com a estrutura dos sistemas sociais. Assim, propõe: a teoria da ação deve presumir a ação humana como intimamente ligada aos processos de estruturar os sistemas sociais; e mais ainda, todos os processos estruturantes devem ser referenciados no tempo (história) e no espaço (contexto). Ver Giddens, sobretudo *New rules of sociological method*, Nova Iorque, Basic Books, 1976; e *The constitution of society*, Oxford, Polity Press, 1984. Fundamentos fenomenológicos e interpretativos serviram para desenvolver microteorias de interação social para mudança organizacional empresarial e pública. Preocupações em aplicar esse paradigma em administração, de forma mais globalista, originaram-se nas obras de SILVERMAN, David. *The theory of organizations*, Nova Iorque, Basic Books, 1971; e de GUERREIRO RAMOS, Alberto. *A nova ciência das organizações*, Rio de Janeiro, Fundação Getulio Vargas, 1981. Vale notar esses autores como pioneiros na tentativa de redirecionar as bases epistemológicas da ciência administrativa para a fenomenologia. Antes do livro acima citado, Guerreiro Ramos fez a proposta para esse novo caminho no capítulo "A substantive approach to organizations: epistemological grounds" publicado no livro organizado por BELLONE, Cari. *Organization theory and the new public administration*, Boston, Allyn and Bacon, 1980. Guerreiro Ramos foi precursor em aplicar a fenomenologia para a construção de teorias de organização pública; influenciou vários autores norte-americanos na construção de teorias baseadas nesse paradigma. Vale notar, por exemplo, o agradecimento dessa influência por Larry KIRKHART, quando propôs novas bases teóricas para a administração pública em seu "Toward a theory of public administration", no livro organizado por MARINI, Frank. *Toward a new public administration*, Scranton, Chandler, 1971.

7. A vertente crítica manteve-se igualmente fiel à fenomenologia de Schutz e ao pensamento de Habermas. Um exemplo de aplicação da teoria crítica em administração encontra-se no importante trabalho de HARMON, Michael. *Action theory for public administration*, Nova Iorque, Longman, 1981.

8. Esse paradigma é a vertente interpretativista da fenomenologia. Baseia-se igualmente nas ideias de Schutz, mas foi desenvolvido inicialmente por SIMMEL, Georg, cuja vasta obra é por ele próprio resumida no livro organizado por WOLFF, Kurt H. em *The sociology of Georg Simmel*, Glencoe, Free Press, 1950; e, também, através das variações da fenomenologia existencial introduzida por HUSSERL, Edmond. *Phenomenology and the crisis of philosophy*, Nova Iorque, Harper, 1963. O filósofo alemão Husserl proveio a proposição inicial da consciência transcendental, que mais tarde foi desenvolvida na perspectiva sociológica por Schutz. A consciência transcendental explica as ações sociais do indivíduo pela assunção da realidade do mundo e presumindo-as experimentadas coletivamente como real. Na fenomenologia de Husserl, significado é relacionado à intencionalidade dos atores, e toda consciência é intencional. Para uso administrativo, as bases mais próximas encontram-se em trabalhos de autores contemporâneos que aprofundaram e prosseguiram o trabalho dos pioneiros. Nas dimensões mais sociais e antropológicas, que tratam das práticas sociais, suas representações e símbolos são importantes, por exemplo, alguns dos trabalhos de MORIN, Edgar. *Sociologia*, Lisboa, Publicações Europa-América, 1984; *Ciência com consciência*, Lisboa, Publicações Europa-América, 1982; e *Método I, a natureza da natureza*, Lisboa, Publicações Europa-América, 1978. GOFFMAN, Erving. *Frame analysis*, Nova Iorque, Harper & Row, 1986. HALL, Edward. *Beyond culture*, Garden City, Doubleday, 1976, e *The silent language*, Garden City, 1959. BALANDIER, Georges. *Le pouvoir sur scènes*, Paris, Balland, 1980, e *Le désordre, éloge du mouvement*, Paris, Fayard, 1988. EOURDIER, Pierre. *A economia das trocas simbólicas* (org. por MICELI, Sérgio). São Paulo, Perspectiva, 1974, e *O poder simbólico*, Lisboa, Difel, 1989. Nas dimensões mais psicológicas, as teorias de mudança, com base na intenção de influenciar o outro, têm sido construídas por Paul WAWZLAWICK e Gregory BATESON, já conhecidos como o grupo de Paio Alto. Exemplo de proposta para tratar a mudança empresarial segundo esse paradigma mas com forte ênfase nas teorias de Wawzlawick., encontra-se no trabalho de JARROSSON, Bruno. *Convite a uma filosofia do management*, Lisboa, Instituto Piaget, 1994.

9. Apesar de mais recente, esse paradigma procura combinar conhecimentos bastante antigos e até milenares com as últimas propostas de entendimento sobre a realidade e a natureza humanas. As teorias sobre mudanças administrativas vêm inspiradas em trabalhos como o do físico austríaco Fritjof CAPRA, que busca na antiga filosofia taoísta chinesa novo reforço e variações para as ideias de equilíbrio dinâmico e de totalidade, já adiantadas por outros paradigmas; descreve o universo subatômico como uma dança de energia e a natureza como em um estado de equilíbrio dinâmico. Pela inspiração oriental, vê a realidade como um todo holístico, que só pode ser entendida por um processo cósmico, onde tudo é integrado. Faz parte, também, das premissas desse paradigma a crença na transcendência e globalidade, explicadas, por exemplo, na proposição de David BOHN de que o visível, o interno e o metafísico estão todos interligados numa mesma ordem. Transcende-se, assim, a ideia do indivíduo isolado para a visão da

pessoa integrada na realidade última. Ver *Wholeness and the implicate order*, Londres, Routhledge, 1980; e BOHN, David & PEAT, David.

Science order & creativity, Londres, Routhledge, 1989. Esses argumentos encontram forte apoio no princípio da "co-evolução" formulado pelo ganhador do Prêmio Nobel, o físico belga Ilya PRIGOGINE. Segundo esse princípio, os organismos vivos são transformados, não ao curso de uma adaptação seletiva a ambientes específicos, mas como resultado da interação com todos os fenômenos circundantes. Transportados para a vida organizacional, significaria que o mundo e a organização estão embutidos em um universo holográfico, em que o todo se encontra em todas as partes.

10. No trabalho de LESSEN, Ronie, *The global business*, Nova Iorque, Prentice Hall, 1987, há vários exemplos de autores que relacionam psicologia moderna com sabedoria antiga, na defesa desse método de mudança. O desenvolvimento da visão aplica-se hoje, principalmente, em projetos de liderança e de estratégias organizacionais.

11. As teorias emergenciais e de transformação individual combinam alguns aspectos sociais da fenomenologia com uma forte influência das teorias psicológicas de Jung e encontram-se nos trabalhos de WHITE, Orion, "The concept of administrative praxis". *Journal of Comparative Administration*, 5(1):55-86, 1973; e WHITE, Orion & McSWAIN, Cynthia, "Transformational theory and organizational analysis". In: MORGAN, Gareth (org.). *Beyond method: strategies for social research*, Beverly Hills, Sage, 1983. Uma versão mais social e menos psicológica desse tipo de teoria é a elaborada por WEICK, Karl. *The social psychology of organizing*, Reading, Addison-Wesley, 1979. Weick acredita na organização como uma forma consensual de reduzir os equívocos naturalmente encontrados na comunicação entre as pessoas. Como White & McSwain, crê que as pessoas não agem intencionalmente, mas admite poder-se, retrospectivamente, entender determinado comportamento como adequado apenas a uma situação específica. Da mesma forma, mudar uma organização é interferir no processo em que as pessoas procuram fazer sentido da sua comunicação. Outro exemplo de relativização mais social da vontade humana é a aplicação à mudança organizacional da premissa de que o espírito humano se move de uma manifestação formal a outra; assim, a essência da transformação está no processo de se passar de uma forma a outra. Ver OWEN, Harrison. *Spirit, transformation and development in organization*. Abbott, 1987.

12. Inspiradas em Jung, essas práticas contradizem a opinião de Freud: para o bem da sociedade, tanto o consciente quanto o inconsciente devem ser mantidos sob controle.

13. Essas três primeiras críticas foram feitas por POPPEK, Karl, "Normal science and its dangers", no compêndio organizado por Lakatos & Musgrave, *op. cit.* A crítica de Popper é direcionada a Kuhn, a quem ataca por seu dogmatismo científico e uso de símbolos irracionais.

14. Essa crítica é inferida dos trabalhos de Anthony GIDDENS, para quem a produção e reprodução da sociedade não é uma série mecânica de processos, mas o resultado do próprio desempenho ativo de seus membros. Ver *New rules of sociological method* e *The constitution of society*, *op. cit.*

15. As auto-revisões de suas posturas iniciais encontram-se em KUHN, Thomas, "Reflections on my critics", em Lakatos & Musgrave, *op. cit.* e em "Second thoughts on paradigms". In SUPPE, Frederick (org.). *The structure of scientific theories*, Urbana, University of Illinois Press, 1974.

16. Conforme já mencionado, a preocupação com paradigmas, em administração, acentuou-se com as obras já citadas de Gibson BURRELL e de Gareth MORGAN. Foi, no entanto, a provocação de Herbert SIMON, em seu livro *Comportamento administrativo*, publicado em 1947 - quase um manifesto objetivista sobre racionalidade administrativa - que aprofundou em administração as controvérsias paradigmáticas, já clássicas nas ciências humanas. Nos últimos anos, com a necessidade de enfrentar problemas de mudança e inovação na área empresarial e na administração pública, a gestão tem servido de referência e avanço das controvérsias paradigmáticas.

17. James BRONOWSKI, em seu livro *Ascent of man*, Boston, Little, Brown, 1973, sugere uma postura de humildade em relação a todo conhecimento, modelos, paradigmas e teorias. Jean François LYOTARD, um descrente das universalidades paradigmáticas, admite que as diversas formas de razão podem se comunicar através da reflexão. Ver seu *The postmodern condition: a report on knowledge*, Minneapolis, University of Minnesota Press, 1984. (Original francês de 1979.) Seu opositor, Jürgen HABERMAS, quando propõe uma forma de comunicação universal, admite implicitamente a comunicabilidade entre os jogos linguísticos e as formas da razão. Ver seus dois volumes sobre a teoria da ação comunicativa: *The theory of communicative action*, Oxford, Polity Press, 1984 e 1987.