

# A REBELDIA CONSERVADORA – ASPECTOS DA RESISTÊNCIA À MODERNIZAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES BRASILEIRAS

\*Hermano Roberto Thiry-Cherques

Algumas das barreiras à modernização empresarial brasileira passam pela aplicação inapropriada de técnicas e pacotes gerenciais.

*Some obstacles to Brazilian corporation updating remain on the inadequate application of management techniques.*

**PALAVRAS-CHAVE:**

*Produtividade, técnicas, Brasil, conservadorismo, gestão.*

**KEY WORDS:**

*Productivity, technics, Brazil, conservativeness, management.*



\*Chefe do Departamento de Consultoria Técnica e Coordenador Geral do Programa de Educação Continuada em Administração de Empresas da EBAP/FGV.

Em três pesquisas, realizadas no período 1992/1994, sobre questões relativas à ética das organizações<sup>1</sup>, à produtividade<sup>2</sup> e à absorção de tecnologias<sup>3</sup>, o termo “sobrevivência” aparece repetidamente, querendo significar tanto “sobrevivência da organização” como da “organização tal como a conhecemos”. Em ambos os sentidos o termo é evocado como imperativo, como se, diferentemente dos seres biológicos, os entes culturais, as estruturas sociais, devessem ser eternos e imutáveis.

Na pesquisa sobre ética, a sobrevivência da organização figura como justificativa da quebra do código moral pelas empresas em 32,2% dos casos, e em 52% dos casos como justificativa para a sonegação de impostos. O extraordinário nessas proporções é que, comparada com outros indicadores da mesma pesquisa (como o repúdio ao comportamento dos governos e o anseio por maior dignidade nas relações entre capital e trabalho, por exemplo), a sobrevivência da empresa não parece suficiente para explicar, por si só, a tolerância tão acentuada com os desvios morais. De fato, há como que uma complacência, um afrouxamento do padrão ético sempre que se coloca como questão absoluta a sobrevivência das empresas e a manutenção dos processos produtivos. Quando a sobrevivência está em jogo, impera a regra de Santo Agostinho<sup>4</sup>, que dizia que a necessidade não tem lei.

Outras são as alegações, mas igual é o fundamento dos indicadores relativos à produtividade e à tecnologia. Nesta segunda pesquisa, com propósitos, metodologia e públicos inteiramente diversos dos da pesquisa sobre ética, também a “necessidade” de sobrevivência aparece — em menor escala, é verdade — como razão para investimentos destinados à absorção de novas tecnologias ou como justificativa do esforço para o aumento da produtividade. Nas duas pesquisas, a questão da sobrevivência das organizações formais é sempre vista como uma necessidade, jamais como uma contingência. Fora do plano ético mais óbvio (ninguém pensa ser benéfica a sobrevivência do crime organizado), a perspectiva é nitidamente de resistência à renovação. A idéia de que talvez possa ser melhor ou natural o fim de qualquer organização tende a encontrar

forte resistência. Também são quase tabus as propostas sobre alterações nas estruturas organizacionais, sobre o desmembramento das empresas ou sobre a apropriação de novas técnicas gerenciais, embora — ou talvez porque — as transformações e o desaparecimento de organizações ocorram cada vez com maior freqüência.

No entanto, os valores do discurso atual do liberalismo econômico — competitividade, qualidade, satisfação do consumidor —, que necessariamente demandam mudanças estruturais nas organizações e levam implícitos a aniquilação, o desaparecimento dos competidores ineficientes, externos e internos, são os que aparecem com maior freqüência nas mesmas pesquisas. Além do discurso que não corresponde à prática e do evidente receio dos riscos do jogo econômico — competir só é interessante para quem ganha, e as forças que agem sobre os mercados são inacessíveis, senão incompreensíveis para a maioria dos dirigentes e empregados —, parece haver nesta contradição um sentido mais do que preservacionista, um sentido fortemente conservador. Fato que pode ser interpretado, pelo menos, de duas formas: uma de ordem psicológica, encontrável em vários contextos; outra cultural, específica do momento e das organizações brasileiras. Duas ordens de argumentação que convergem para fundamentar a interpretação desse conservadorismo que constitui o objeto do presente artigo.

## A PRESERVAÇÃO

### A tripla conotação da sobrevivência

O termo “sobrevivência” — que, relembramos, significa aqui indiferentemente a sobrevivência da organização, de parte da organização e da forma de organizar — aparece nas pesquisas com uma tripla conotação<sup>5</sup>. Ora quer designar a acepção original: continuar vivendo depois de determinado evento ou situação, ora o sentido coloquial, de viver apesar das dificuldades, das barreiras impostas por um ambiente hostil, ora — e esta é acepção habitual — quer significar ambas as noções simultaneamente: seguir vivendo após o que seria de se esperar, consideradas as dificuldades ambientais. As duas primeiras acepções encerram a chave para a com-

1. THIRY-CHERQUES, Hermano Roberto. *Sondagem sobre valores éticos*. Rio de Janeiro: EBAP/Fundação Getúlio Vargas, 1993.

2. \_\_\_\_\_. *Custo-eficácia: a produtividade segundo 1.000 profissionais*. Rio de Janeiro: EBAP/Fundação Getúlio Vargas, 1994.

3. THIRY-CHERQUES, Hermano Roberto, FIGUEIREDO, Paulo César Negreiros de. *Producec: gerenciamento da produtividade e da tecnologia em organizações do Rio de Janeiro*. Rio de Janeiro: EBAP/Fundação Getúlio Vargas, 1994.

4. AGUSTÍN, San. *Obras - v. 1: Solilóquios*. Madrid: Biblioteca de Autores Cristianos, 1950. Também dado como de Publius Syrus (*Sententiae*).

5. Sob outra perspectiva o tema da sobrevivência foi desenvolvido pelo autor em: Administrando a sobrevivência: indicadores de declínio e de revitalização organizacional em ambiente adverso, *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 25, n. 4, out./dez. 1991.

preensão desta vontade de que as organizações sobrevivam.

O primeiro caso, viver após, refere-se tanto à velhice, ao anacronismo da organização, como ao inesperado, ao insólito, da sobrevivência. Aparentemente, da mesma forma que nos surpreendemos com a persistência de uma idéia ou que alguém tenha sobrevivido a um grave acidente, estranhamos que organizações como, por exemplo, as feiras livres e as universidades tenham sobrevivido às circunstâncias que as viram nascer ou, ainda, que determinada empresa tradicional tenha podido sobreviver absorvendo uma nova tecnologia. São casos de adaptação, mais do que de resistência. A segunda acepção, viver apesar de, trata mais da resistência do que da

**HÁ como que uma complacência, um afrouxamento do padrão ético sempre que se coloca como questão absoluta a sobrevivência das empresas e a manutenção dos processos produtivos.**

adaptação. Alguém que tenha sobrevivido a seus contemporâneos, formas organizacionais não-transformadas — como o mutirão ou determinados ofícios —, que têm sobrevivido às revoluções tecnológicas, apesar de serem demasiadamente custosas para a nossa forma de vida, são exemplos dessa acepção. De qualquer forma, o conceito de “sobrevivência” que apreendemos dos dados das pesquisas refere-se à convicção de que a organização ou segmento de organização deve — tem que — sobreviver. Apesar da linha atual da administração heróica, onde os fracos não sobrevivem, a continuidade da existência é colocada como um imperativo. Conceitualmente trata-se de um paradoxo: espera-se que as organizações vivam além do que seria de se esperar.

### Os mais aptos, os mais bem adaptados

Estariam na origem desse paradoxo várias contradições. A primeira deriva do que, ou de quem, exatamente deveria sobreviver. A sobrevivência, justificativa ou esperança, que aparece nessas pesquisas seria a sobrevivência dos mais aptos ou dos mais bem adaptados? Observemos que são conceitos diferentes. Aptos a sobreviver, nesse caso, significa reunir condições estratégicas e operacionais suficientes para resistir a um ambiente adverso ou altamente competitivo. “Adaptados” tenderia a significar que a organização encontra-se em um nicho ou, de qualquer forma, encontra-se protegida das pressões ambientais. Uma e outra situação dependem do contexto em que foram enfocadas. Transgredir o código ético, mais do que um desafio, é apresentado como um pressuposto de adaptação ao meio. Aumentar a produtividade ou absorver tecnologia para sobreviver é tanto resistir às pressões econômicas como preparar-se para a emergência de novas e previsíveis condições. Mas é o sentido conformista da adaptação que transparece nas respostas às pesquisas. É simbólico, por exemplo, que, embora todos valorem positivamente os processos modernizantes, mais de 60% dos 1.000 profissionais ouvidos na pesquisa sobre produtividade acham que o nível de informatização das suas empresas é suficiente ou excessivo. A contradição reside em que sabemos ser inevitável o desaparecimento natural das formações sociais e das rotinas de trabalho, mas esperamos que esse desaparecimento não ocorra.

Do lado do discurso, das opiniões em voga, do que, com propriedade, já foi chamado de “metafísica influente”<sup>6</sup>, as respostas às pesquisas coincidem com uma das idéias centrais de Malthus<sup>7</sup>: uma vez que nem todos podem sobreviver em um mundo competitivo, uma “lei natural”, imposta pela saturação de populações e pela escassez de recursos — expressa no mundo biológico pela doença e morte prematura e no mundo social pela miséria e pelo vício —, suprimiria as organizações menos aptas. De outro lado, o da sensibilidade, temos a preservação, quase a qualquer custo, da organização onde trabalhamos, do meio a que pertencemos, do emprego que nos sustenta. Em suma, vivenciamos uma

6. Ou seja, a visão do mundo dominante. O termo foi cunhado por ECO, Humberto. *Viagem na irrealidade cotidiana*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1984. p. 277.

7. MALTHUS, Thomas Robert. *First essay on population - 1798*. New York: Augustus M. Kelly, 1965. p. 17 e ss.



contradição entre o que cremos ser o natural/racional e o que desejamos.

### O COMPROMISSO COM A IMORTALIDADE

As informações colhidas nas pesquisas contrapõem a insistência na necessidade de que as organizações e as estruturas organizacionais subsistam às declarações em favor da transformação dos ineficientes, da supressão dos mais fracos. As interpretações mais imediatas conduzem à constatação que é a adaptação, e não o enfrentamento, a linha de ação preferida pela maioria dos entrevistados. Essas informações indicam também que, para além da ambigüidade e da contradição, do discurso modernizante e do sentimento renitente, todos reconhecem que as organizações travam uma luta sem tréguas pela sobrevivência.

Essas contradições nos levam a inquirir sobre a razão da resistência em aceitar a idéia da seleção natural como fiel imagem do que acontece nas organizações e entre as organizações. A resposta a esta questão não está, certamente, na confiança na elevação moral dos agentes econômicos. Talvez esteja em uma sábia ingenuidade, que recusa a realidade como ela verdadeiramente se apresenta — despida de toda a fantasia — e encontra conforto na ignorância. Ou, talvez, essa resistência exista porque nos seja difícil pertencer a um mundo, a uma estrutura social que muda, que deixa de ser, que se adapta, que evolui enfim. Claro está que a dificuldade em responder positivamente ou de considerar a supressão da organização a que pertencemos é, também, lógica. Tanto na vida prática como na filosofia, o tema da morte — não o tema de outro tipo de vida (a vida após a morte), mas o da morte em si mesma — é um dos mais difíceis e controversos. A morte, seja a nossa morte pessoal seja a morte das organizações a que pertencemos, não é algo em si, mas a não-vida, a não-existência. Não podemos encontrá-la nas pesquisas, como não podemos nos referir a uma não-árvore, a um não-povo, a uma não-organização. No máximo tratamos, a história trata, de quando estavam vivos a árvore, o povo, a organização.

Deixando de lado as sutilezas da lógica, o que devemos identificar aqui é o perfil

da resistência à idéia da supressão (desaparecimento ou transformação radical) das organizações. A questão é: por que, apesar de todo o discurso racionalista, no íntimo os dirigentes e empregados comportam-se como se a organização fosse eterna? Examinemos, a seguir, as possíveis explicações para esse comportamento.

### A morte impensável

A contradição entre a aceitação do desaparecimento como inevitável e a recusa da aniquilação é um dado inerente à condição humana<sup>8</sup>. Vejamos, por exemplo, como a psicanálise, ou uma das correntes da psicanálise, trata o tema.

A explicação para a aversão ao tema e de tudo que o envolve pode ser resumida da seguinte forma<sup>9</sup>: o homem primitivo, não podendo negar o fato da morte, inclusive da própria morte, mas não podendo aceitá-la inteiramente — a morte dos seres amados é dolorosa etc. — procura negar a aniquilação. Contra a evidência dos corpos mortos, imagina fantasmas, demônios, até chegar a imaginar a alma e separar a individualidade em alma e corpo. As idéias de vida após a morte, seja a transmigração ou a reencarnação ou, ainda, a eternidade da alma, tiram da morte o significado de término da vida e se transformam em uma convenção da civilização. O homem se convence da sua imortalidade. Mas não é só isso. Para além da ambigüidade de sentimentos entre a morte do inimigo e a do ser amado, Freud chama a atenção para uma ambivalência de sentimentos do homem primitivo, mas subjacente no homem civilizado, em relação à morte. Cada ser amado faz parte de nós, do nosso ego. Quando morre, mata em nós essa parte. Mas cada pessoa, mesmo amada, é um outro ser, com alguma coisa estranha e hostil. Nasce dessa ambivalência ante a morte do ser amado, que somos nós e é um estranho, um sentimento de culpa. O processo civilizatório nega a morte pela invenção da continuidade da vida, e, devido à culpa, deixa de mencioná-la, omite-a do discurso cotidiano.

Em sendo razoável supor a propriedade dessa ou de outra explicação equivalente, segue-se a questão de saber o que levaria a transferir o tabu da aniquilação para as organizações. As possibilidades são vá-

8. Sobre as dificuldades em se enfrentar o desaparecimento de organizações nos EUA, ver: SUTTON, Robert I. Managing organizational death, *Human Resource Management*, v. 22, n. 4, Win. 1983.

9. FREUD, Sigmund. Thoughts for the times on war and death. In: *The major works of Sigmund Freud*. London: Encyclopaedia Britannica, 1975.

**Competir só é interessante para quem ganha, e as forças que agem sobre os mercados são inacessíveis, senão incompreensíveis para a maioria dos dirigentes e empregados.**

rias. Primeiro, como vimos, há a idéia de pertencimento, a segurança de fazer parte das formações sociais, de pertencer a. De algum modo sempre nos identificamos com as comunidades a que pertencemos. Segundo, de acordo com as evidências das pesquisas, a racionalidade administrativa (a engenharia de processos etc.) não é exatamente o que liga o homem à organização, mas sim a entidade abstrata, o composto comunidade-produtos-marca, o ente social. Terceiro, conforme foi demonstrado empiricamente por pesquisas sobre respostas individuais a situações críticas sofridas pelas organizações (*Disaster Research*)<sup>10</sup>, o próprio sentido da ameaça contra a organização determina perturbações na capacidade cognitiva. Leva a exarcebamentos nas suposições ou nas expectativas prévias, em detrimento das evidências. Por tudo isso, é possível que as situações de crises sucessivas enfrentadas pelas empresas brasileiras tenham engendrado um tipo de resposta padrão em que a conservação do *status quo* tenha um papel dominante, em que a sobrevivência da organização (e do emprego) tenha adquirido um valor absoluto.

#### **A recusa do acaso**

Outra razão para a dificuldade em aceitar-se a idéia do desaparecimento das organizações, das estruturas organizacionais e dos segmentos de organização ineficazes reside na própria resistência à noção de que somos incapazes de controlar as forças que agem sobre os entes sociais. A analogia com as forças naturais, a seleção biológica, integra o discurso moderno, mas, até por ignorância, não faz parte das convicções sobre as leis de sobrevivência na vida social.

A teoria da seleção natural transposta para o contexto das relações inter e intra-organizacionais, em que pesem todos os riscos das analogias, é útil para esclarecer alguns dos pontos que vimos tratando.

A idéia do acaso, da incapacidade ou da impossibilidade de controlar as forças que agem sobre as organizações implica aceitar, como os paleontólogos não cessam de demonstrar para o mundo biológico, que a sobrevivência é mais acidental do que supomos (do que supunha o darwinismo clássico). As forças da natureza funcionam muito mais como uma loteria do que como uma lenta depuração dos mais aptos e mais bem adaptados. A própria sobrevivência da linhagem ancestral da espécie humana (*chordata*) é aceita hoje como obra do acaso<sup>11</sup>. Deve-se essa aleatoriedade ao processo de surgimento dos fatores diferenciais de sobrevivência. Por que surge um determinado fator, que mais tarde irá garantir a existência de uma linhagem enquanto outras perecem? Na natureza, na evolução biológica, a questão apresenta dificuldades quase intransponíveis. Uma asa não surge como asa pronta para o vôo, mas como uma excrescência, uma proto-asa sem utilidade. O acaso fará que mutações sucessivas, ao longo de milênios, cubram de penas essa proto-asa, tornem-na articulada de determinada maneira até que, por circunstâncias quase randômicas — uma alteração no ambiente ou o aparecimento de um predador, por exemplo —, tornem o vôo, ainda que planado, a condição de sobrevivência da espécie.

Seria o acaso, também, o determinante da sobrevivência entre as organizações? As técnicas atuais de administração afirmam que não, que podemos saber quais os fatores que determinarão a sobrevivência das organizações e moldá-los. Que podemos não só saber antecipadamente que o vôo será necessário como, também, criar as asas antes que voar seja imperativo para sobreviver. No entanto, a razão, a experiência da vida intra-organizacional, não nos permite ignorar que inúmeras tentativas de preparar as organizações para o futuro foram inúteis quando as circunstâncias socioeconômicas se alteraram para fora dos padrões esperados. Além disso, no exame de grandes “populações” de organizações de mesmo tipo (por exemplo, empresas

10. Para uma síntese dessas pesquisas a partir de 1943 ver: STAW, Barry M., SANDELANDS, Lance E., DUTTON, Jane E. Threat-rigidity effects in organizational behavior: a multi-level analysis, *Administrative Science Quarterly*, v. 26, Dec. 1981.

11. Para uma discussão ao alcance do leigo sobre a atualidade da teoria da evolução das espécies ver: GOUL, Stephen Jay. *Viva o brontossauro: reflexões sobre a história natural*. São Paulo: Companhia das Letras, 1992.

familiares de porte médio) ou de formas organizacionais (estruturas do tipo funcional), há evidências de desaparecimentos súbitos, da mortalidade em grande escala em um período dado. Analogamente à seleção natural, os fatores aleatórios, ou quase aleatórios, também não são raros na vida das organizações. Aí estão os efeitos de acontecimentos que vão das megacrises mundiais do petróleo, passam por planos governamentais da mais improvável extração e chegam até às inovações tecnológicas de alcance imprevisível. Quantas empresas e agências ligadas a sistemas convencionais de comunicação deixaram de existir como consequência da introdução do fac-símile, por exemplo? Quantas outras foram criadas? Seja válida ou não a analogia, ninguém, com um mínimo de informação, pode negar que no mais das vezes as organizações são compelidas a se transformarem ou são condenadas ao desaparecimento de forma totalmente inesperada. No entanto, agimos como se não fosse assim. Quando as organizações, os processos administrativos desmoronam, a atitude é, geralmente, de pasmo e rejeição.

Até aqui discutimos duas das dicotomias que podem estar na raiz do perfil contraditório — modernizante e conservador — das organizações brasileiras. Do desencontro entre o alto valor atribuído à sobrevivência das organizações e a constatação da inevitabilidade das transformações da economia e da sociedade identificamos a oposição entre a dinâmica da livre iniciativa e o desejo de preservação. Do confronto entre a insistência em postular os valores embutidos nas técnicas atuais de administração — principalmente quando se referem à eliminação das organizações, segmentos de organizações e até indivíduos não “competitivos” — e a aversão ou o receio da mutação das formas de administrar identificamos a dicotomia entre o discurso transformador e a esperança da continuidade, a segurança da habitualidade. Consideremos, agora, um outro tipo de contradição: o que se dá entre os valores culturais autóctones e os valores que orientam as técnicas gerenciais da atualidade.

### A dignidade e o reconhecimento

Um dos aspectos que mais transparece nas três pesquisas a que vimos nos referindo é o das diferenças entre os valores dos dirigentes e empregados das organizações brasileiras e aqueles inerentes às técnicas gerenciais da atualidade. Por exemplo, os processos de dinamização são vistos muitas vezes como “indignos”, sendo que na tabulação final dos dados da pesquisa sobre ética a preocupação com a dignidade nas relações capital/trabalho alcança um índice de 46,2 (contra 16,3 de bem-estar e apenas 7,8 de remuneração). Quando 1.000 profissionais ouvidos (sem identificar-se) sobre custo-eficácia declararam que os fatores decisivos para o aumento da produtividade são a realização pessoal (46,5%) e o reconhecimento (33,6%) entende-se por que os sistemas de incentivos tiveram, ou deveriam ter tido, que sofrer adaptações no Brasil.

Em linhas gerais, tanto as entrevistas das pesquisas sobre ética e sobre tecnologia como os dados obtidos por meio de questionários confirmaram o tipo de relação entre o indivíduo e a organização como o descrito por alguns dos que, com maior profundidade, ocuparam-se da caracterização das manifestações atuais da cultura brasileira. O traço paternalista, seja pela transferência dos valores e do papel da família<sup>12</sup>, seja pela tradição patrimonialista e a consequência estamental<sup>13</sup>, estão claramente presentes. A imagem, o padrão esperado das empresas, principalmente das empresas de grande porte, é o da organi-

**A razão, a experiência da vida infra-organizacional, não nos permite ignorar que inúmeras tentativas de preparar as organizações para o futuro foram inúteis quando as circunstâncias socioeconômicas se alteraram para fora dos padrões esperados.**

12. Ver FREYRE, Gilberto. *Sobrados e mucambos: decadência do patriarcado rural e desenvolvimento do urbano*. Rio de Janeiro: José Olímpio, 1985. Principalmente na introdução à segunda edição.

13. Tal como descrita por FAORO, Raymundo. *Os donos do poder: formação do patronato político brasileiro*. Porto Alegre: Globo, 1979. Esp. no capítulo final, p. 731 e ss.



zação tutelar. Como expôs o antropólogo Roberto da Matta<sup>14</sup>, o brasileiro espera da organização hospitalidade, harmonia; não luta, competição. Esperamos estar, nos sentir, “em casa” no trabalho. Esperamos que a organização reproduza a família.

Os laços, a ordenação, a hierarquia, heranças das organizações familiares, são identificados com um ente social e político muito próximo do clã. Mas, é dos exércitos e não da família que procedem as técnicas gerenciais modernas. Planejamento, produtividade, flexibilidade, confronto, estratégia, competitividade, método (disciplina), posicionamento, autonomia (comandos), e, é claro, as técnicas “de guerra”, a espionagem industrial, comercial e administrativa, conceitos que não negam a sua origem militar, não combinam com perspectiva familiar que emprestamos às organizações. Os dados das pesquisas, as opiniões colhidas em entrevistas, levam a crer que as contradições que examinamos, encontráveis em todas as organizações que sofrem as transformações propostas pelas técnicas administrativas modernas, são, entre nós brasileiros, acentuadas pelas diferenças entre a nossa e as culturas onde essas técnicas se originaram. As exigências do produtivismo e da busca de competitividade levaram a

uma complexidade gerencial tal que os laços que uniam o trabalhador à empresa se dissolveram em completa abstração. A organização aparece ao empreendedor como entidade autônoma, fora do seu controle, e ao empregado como indene, simultaneamente próxima e distante, acolhedora e fria<sup>15</sup>. Para nós, contudo, superando e absorvendo essa contradição, o ente social “organização” — que não pode mais ser o ente compreensivo e disciplinador, a organização protetora, nem funcionaria no papel da madrastra das histórias infantis — segue sendo, apesar de tudo, o sucedâneo da família, a madrinha que substitui a mãe.

### Doublethinking

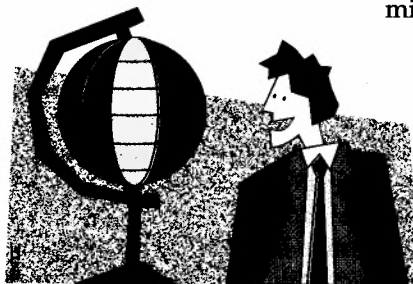
A apologia da padronização, que beira a anulação completa da individualidade, em favor da eficácia dos sistemas está no

cerne dos pacotes de técnicas gerenciais. Tal como os carmelitas, que devem obedecer imediata, voluntária e alegremente<sup>16</sup>, o empregado “moderno” deve pensar com a organização, ou melhor, não pensar. Os tempos modernos saíram do chão das fábricas para a altura dos escritórios<sup>17</sup>. É ponto comum das técnicas atuais a idéia de que cada empregado deve ser um empreendedor. Cada empregado deve ser não uma peça da máquina, mas o próprio motor<sup>18</sup>. São palavras de ordem da excelência empresarial, da qualidade total, da reengenharia transformar as pessoas envolvidas na organização em vencedores, em “campeões”, em *everyday heroes*. O recente “culturismo” na literatura e na prática organizacional pouco ou nada tem a ver com o sentido antropológico do conceito de cultura. Antes, pelo contrário, está muito mais próximo da visão apolínea que tinha o termo no século XIX<sup>19</sup>. Propõe que a organização construa uma cultura compatível com as necessidades e pressões da sociedade moderna. Trata-se não de compreender a especificidade do ente social, mas de preconizar um tipo de associação economicamente rentável, imersa na lógica de mercado. O propósito é o “fortalecimento” da cultura corporativa mediante o compromisso (*commitment*) e a autonomia criativa dos empregados.

As técnicas de excelência, de qualidade, e as novas perspectivas na administração de recursos humanos aparecem nessas pesquisas, e já são denunciadas nas publicações mais sérias sobre administração como perigoso

passo adiante do simples controle do comportamento. Na busca de um sobre-esforço dos empregados, essas técnicas necessitam conquistar os sentimentos e o pensamento (os corações e as mentes), dirigir a consciência das pessoas envolvidas na produção<sup>20</sup>.

Nesse contexto, a contraposição da lógica de mercado ao sentimento preservacionista, comum nas organizações em processo de modernização — do primeiro mundo inclusive —, é, entre nós, acentuada pela contraposição entre a voga produtivista e a tradição paternalista da nos-



14. DA MATTA, Roberto. *A casa e a rua*. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 1991. Esp. p. 52 e ss.

15. Este é o processo normal, que se acentua desde pelo menos há 20 anos nas organizações do Primeiro Mundo. O Comitê Sudreau, que cuidou da adaptação das empresas francesas à nova realidade imposta pela integração européia, já apontava o mesmo problema. SUDREAU, Pierre et al. *La réforme de l'entreprise*. Paris: Union Générale d'Éditions, 1975.

16. “Obedecer (...) simplesmente e sem discutir, rapidamente e sem demora, alegremente e não por triste necessidade.” Constituição dos Carmelitas Calçados; a. xii, 1636; HERSCH, Jeanne. *Le droit d'être un homme*. Paris: UNESCO, 1968.

17. Para uma descrição atual desses processos de unificação de pensamento para um propósito específico, ver: WEIK, Karl E., KARLENE H. Roberts. *Collective mind in organizations: heedful interacting on flight decks*, *Administrative Science Quarterly*, New York, v.38, n. 3, Sept. 1993.

18. Ver, por exemplo, PETERS, Tom. *Quality and service, Management Briefings*, Special Report n. 1.202, London: The Economist Publications, 1990.

19. Ver, por exemplo, as coletâneas organizadas por KILMANN, Ralph H. et al. *Gaining control of the corporate culture*. San Francisco: Jossey-Bass, 1990; SCHNEIDER, Benjamin. *Organizational climate and culture*. San Francisco: Jossey-Bass, 1990.

20. Para uma síntese da reflexão sobre o tema, inclusive bibliografia e o conceito de “doublethinking”, ver: WILLMOTT, Hugh. *Strength is ignorance; slavery is freedom; managing culture in modern organizations*, *Journal of Management Studies*, Oxford, v. 30, n. 4, Jul. 1993.

sa sociedade. As dificuldades de implantação de sistemas administrativos e operacionais e a gestão “para inglês ver”<sup>21</sup>, apreendidos nas pesquisas a que vimos nos referindo, são mais do que o discurso desconectado da prática: denunciam um tipo de comportamento que muitos crêem somente existir na literatura, o duplo pensar (*doublethinking*)<sup>22</sup>. Não se trata, somente, de disfarçar os verdadeiros sentimentos, nem de pensar de uma forma e agir de outra, mas de crer em duas coisas contraditórias ao mesmo tempo. O que temos, o que transparece nessas pesquisas, é um agir em direções opostas: aceita-se a lógica, reproduz-se o discurso modernizante e resiste-se à sua implantação.

#### CONSERVADORISMO REBELDE

Ao contraste entre as transformações da sociedade e da economia e o anseio pela preservação dos métodos administrativos, ao desacordo entre a valoração da competitividade e o receio às incertezas das transformações e da descontinuidade das relações que mantemos com as organizações, veio se somar, acentuando essas dicotomias, o divórcio entre valores das culturas onde se originam as formas contemporâneas de administrar e traços da nossa cultura. O resultado visível é a subsistência de duas forças antagônicas. Uma, conservadora, quer preservar a organização após ou apesar das transformações nas condições socioeconômicas. Outra, progressista, quer transformar a organização, no sentido do que é, ou do que imagina ser, o processo de transformação socioeconômica. A consequência é, ou parece ser, um compromisso entre o discurso e a prática. Do lado positivo, temos a atenuação dessas contradições por uma aculturação, um abraço, dos aspectos mais desumanos das técnicas gerenciais. Do negativo, o convívio doentio entre duas formas de administrar distintas, uma anulando a outra e ambas anulando a individualidade, e, por consequência, edificando um progresso econômico perverso e socialmente doloroso.

Foi Carlyle<sup>23</sup> quem notou o paradoxo de um progressista ser sempre um conservador — ele conserva, ou quer conservar, a direção do progresso — enquanto um conservador, um reacionário, é, geralmente,

um rebelde: ele se rebela contra a direção do progresso. É esta figura, a do conservador rebelde, que apareceria como dominante nas pesquisas mencionadas, se as figuras de estatística — do tipo homem médio ou consumidor padrão — tivessem algum sentido. Como não têm, o que observamos como recorrente não é exatamente o simples desejo de que as organizações e as estruturas organizacionais continuem existindo, mas uma tendência conservado-

**o que transparece nessas pesquisas, é um agir em direções opostas: aceita-se a lógica, reproduz-se o discurso modernizante e resiste-se à sua implantação.**

ra, resistente à evolução, rebelde contra o que sabe inevitável: a transformação evolutiva da sociedade e da economia. Seria temerário tentar inferir, a partir dos dados das pesquisas, mais do que o sentido geral de uma tendência. Essas informações nos fornecem, apenas, hipóteses das causas para um tipo específico de resistência à inovação. Mas deixam claro que o dilema entre a modernidade e a tradição não é só, nem principalmente, operacional. É ético. Abandonar o padrão de racionalidade, a lógica que faz as nossas organizações funcionarem, significa abrir mão de todo o esforço de séculos e de conquistas nos campos da solução de problemas práticos da humanidade, como o da fome, o da doença, o da ignorância<sup>24</sup>. Abandonar o padrão cultural que nos individualiza significa destruirmo-nos enquanto seres morais, transformarmo-nos em máquinas, em engrenagens. Entre as alternativas, o compromisso: talvez o caminho mais seguro para a atualização dos sistemas administrativos das nossas organizações seja o do esforço da aculturação deliberada, não circunstancial, das técnicas gerenciais. ┘



0950104

21. Sobre o *high-tech* como panacéia e tecnologia “para inglês ver”, ver: FIGUEIREDO, Paulo César Negreiros de. *A força motriz das organizações: potencializando a capacidade tecnológica através da gerência inovadora*. Rio de Janeiro: EBAP/FGV, 1994. (Dissertação de Mestrado)

22. O conceito foi cunhado por ORWELL, George (1984. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1974) para descrever um mundo futuro, onde as pessoas seriam induzidas a crer em dois conceitos contraditórios.

23. CARLYLE, Thomas. *Past and present*. London: J. M. Dent & Sons, 1949. Para uma síntese e comentários ver: CHESTERTON, Gilbert Keith. *Carlyle's past and present (1925)*, *Selected Modern English Essays*. London: Oxford University Press, 1956.

24. Para aprofundamento da questão ética ver: LADD, John. *Morality and the ideal of rationality in formal organizations*. In: *Ethical issues in business*. New Jersey: Prentice Hall, 1988.

O autor é grato aos professores Enrique Saravia, Paulo César Figueiredo e Fernando Tenório pelas críticas e sugestões a este texto.