Reinaldo Koei Yonamine

Complexidade e diversidade de saberes na
transformação organizacional: a percepção de
profissionais diretamente envolvidos com projetos
bem sucedidos

Dissertação apresentada ao Instituto
de Psicologia da Universidade de
São Paulo como parte dos requisitos
para obtenção do grau de Mestre em
Psicologia.

Área de Concentração: Psicologia Social

Orientador: Prof. Dr. Sigmar Malvezzi

São Paulo

2006

AUTORIZO A REPRODUÇÃO E DIVULGAÇÃO TOTAL OU PARCIAL DESTE TRABALHO, POR QUALQUER MEIO CONVENCIONAL OU ELETRÔNICO, PARA FINS DE ESTUDO E PESQUISA, DESDE QUE CITADA A FONTE.

email do autor: rkvonip@usp.br

Catálogo na publicação
Serviço de Biblioteca e Documentação
Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo

Yonamine, Reinaldo Koei.

Complexidade e diversidade de saberes na transformação organizacional: a percepção de profissionais diretamente envolvidos com projetos bem sucedidos / Reinaldo Koei Yonamine; orientador Sigmar Malvezzi. --São Paulo, 2006.

147 p.

Dissertação (Mestrado – Programa de Pós-Graduação em Psicologia. Área de Concentração: Psicologia Social) – Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo.

1. Psicologia organizacional 2. Mudança organizacional 3. Interdisciplinaridade 4. Antropologia cultural 5. Transdisciplinaridade 6. Sociologia organizacional 7. Paradigma I. Título.

HF5548.8

FOLHA DE APROVAÇÃO

Reinaldo Koei Yonamine

Complexidade e diversidade de saberes na transformação organizacional

Dissertação apresentada ao Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo como parte dos requisitos para obtenção do grau de Mestre em Psicologia.

Área de Concentração: Psicologia Social

Aprovado em:

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Sigmar Malvezzi

Instituição: IPUSP **Assinatura:** _____

Prof. Dr. Moisés Sznifer

Instituição: EAESP / FGV **Assinatura:** _____

Prof. Dr. Marcelo Afonso Ribeiro

Instituição: IPUSP **Assinatura:** _____

Prof. Dr. _____

Instituição: _____ **Assinatura:** _____

DEDICATÓRIA

Aos meus pais, pelos exemplos discretos, porém decisivos.

Aos meus filhos, Fábio e Lucas pelo afeto e compreensão.

**A Nivia, esposa e companheira de todas as horas,
pelo apoio irrestrito.**

AGRADECIMENTOS

**Ao Prof. Dr. Sigmar Malvezzi, minha gratidão pela orientação
madura, desapegada e iluminadora.**

**Aos Mestres, amigos e meus modelos de referência em paixão por
docência e pesquisa, Amilton Sinatora, Antônio Amaru Maximiano,
Arnoldo Hoyos, Carlos O. Bertero, César Ades, Ilan Avrichir, José
Roberto Securato, José Sidnei C. Martini, Janus Drapinski (in
memorian), Lino de Macedo, Luis Cláudio Figueiredo,
Rosa Maria Fischer e Ryad Simon.**

**Aos docentes do Departamento de Engenharia de Produção da
Escola Politécnica da USP, pela iniciação na interdisciplinaridade.**

**A todos os docentes e funcionários do Instituto de Psicologia da USP
pelo apoio e calorosa convivência.**

**A todos profissionais de transformação organizacional que
participaram desta pesquisa fornecendo valiosas contribuições sobre
suas experiências.**

Aos coordenadores e participantes do Programa Poli 2015.

**Aos coordenadores e colegas do SOPI - Serviço de Orientação
Profissional da USP.**

**À Universidade de S. Paulo por disponibilizar sua estrutura material
e humana, voltada para o
desenvolvimento científico e humanitário.**

**Dedico este trabalho ao Prof. Francisco Romeu Landi
(in memorian).**

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	1
1.1 JUSTIFICATIVA DO TEMA	1
1.2 OBJETIVO E QUESTÃO DE PESQUISA	3
1.3 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	5
 2 HISTÓRICO DAS INICIATIVAS DE INTEGRAÇÃO DE SABERES	8
2.1 RAÍZES HISTÓRICAS DA FRAGMENTAÇÃO	8
2.2 INTEGRAÇÃO DE CONHECIMENTOS: HISTÓRICO DAS POLISSEMIAS	8
2.3 DIFERENTES INICIATIVAS PARA INTEGRAÇÃO DE SABERES	13
2.3.1 PARADIGMA HOLONÔMICO OU HOLOEPISTEMOLOGIA	13
2.3.2 HERÁCLITO: RAIZ PRÉ-SOCRÁTICA DA COMPLEXIDADE E DO PÓS-MODERNISMO	16
2.3.3 PARADIGMA DA COMPLEXIDADE	19
2.3.4 PARADIGMA PÓSMODERNISTAS OU ANTIPARADIGMÁTICA	25
2.4 DESAFIOS NA BUSCA DE INTEGRAÇÃO DAS DIVERSIDADES	32
2.4.1 APORIAS E INCOMENSURABILIDADE	32
2.3.2 DISTORÇÕES	33
2.4.3 ASPECTOS POLÍTICOS INSTITUCIONAIS	34
 3 MAPEAMENTO DA DISPERSÃO NAS CIÊNCIAS HUMANAS	35
3.1 DISPERSÃO NA SOCIOLOGIA ORGANIZACIONAL	37
3.1.1 MAPEAMENTO DE BURRELL & MORGAN	37
3.1.2 MAPEAMENTO DE ALVESSON & DEETZ	42
3.2 DISPERSÃO NA PSICOLOGIA SOCIAL E PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL	45
3.2.1 ESTUDO DE DANIELLE CORGA	45
3.2.2 PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL	53
3.3 DISPERSÃO NA ANTROPOLOGIA E ANTROPOLOGIA ORGANIZACIONAL	59

3.3.1 A ANTROPOLOGIA	59
3.3.2 DISPERSÃO NA ANTROPOLOGIA SEGUNDO ROBERTO C. OLIVEIRA	60
3.3.3 ANTROPOLOGIA ORGANIZACIONAL	62
4 COMPLEXIDADE E INTEGRAÇÃO DE SABERES EM TRANSFORMAÇÃO ORGANIZACIONAL	67
4.1 A COMPLEXIDADE DA TRANSFORMAÇÃO ORGANIZACIONAL	67
4.2 DIVERSIDADE DE SABERES	70
4.3 IMPORTÂNCIA DA INTEGRAÇÃO DAS DIVERSIDADES	74
4.4 PRINCÍPIOS FUNDAMENTAIS DE ALGUNS MODELOS E TEORIAS DE TRANSFORMAÇÃO ORGANIZACIONAL	76
4.4.1 MUDANÇA VS TRANSFORMAÇÃO ORGANIZACIONAL	76
4.4.2 PRINCÍPIOS DE ALGUNS MODELOS DE TRANSFORMAÇÃO ORGANIZACIONAL	76
4.4.3 MODISMOS	84
5 ESTRATÉGIA METODOLÓGICA	88
5.1 OBJETO DA PESQUISA EMPÍRICA	88
5.2 DELIMITANDO OS SUJEITOS	91
5.3 COLETA DE DADOS	91
5.4 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS	92
6 ANÁLISE E DISCUSSÃO	93
6.1 PRESSUPOSTOS QUE ORIENTAM A ANÁLISE DOS DADOS	93
6.2 DADOS DA PESQUISA	94
6.3 SÍNTESE DA ANÁLISE DOS DADOS	122
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	125
ANEXOS	127
REFERÊNCIAS	135

LISTA DE FIGURAS

Figura número	Folha
1. Estrutura da dissertação	6
2. Modelo níveis de integração de Jantsch	10
3. Os paradigmas sociológicos e as escolas da sociologia	40
4. Mapeamento dos discursos sociológicos	44
5. Mapeamento da dispersão na Psicologia Social conforme Corga	45
6. Evolução das teorias funcionalistas	55
7. Atualização da evolução das teorias funcionalistas	58
8. Visão geral dos temas da Antropologia	60
9. Dispersão das perspectivas segundo Martin & Frost	65
10. <i>Stakeholders</i> e principais fluxos de saberes sobre transformação organizacional	71
11. Evolução das teorias administrativas	87
12. Construção teórica do Sujeito “A”	96
13. Construção teórica do Sujeito “E”	100
14. Construção teórica do Sujeito “F”	104
15. Construção teórica do Sujeito “J”	107
16. Construção teórica do Sujeito “O”	111
17. Construção teórica do Sujeito “R”	115
18. Construção teórica do Sujeito “S”	119

LISTA DE TABELAS

1. Diferentes níveis de disciplinaridade	11
2. Contraponto Heráclito vs Parmênides	17
3. Dicotomia Ciências da Natureza vs Ciências Políticas	22
4. Natureza do Poder na era Industrial vs era da Informação	29
5. Áreas de conhecimento que contribuem para a teoria organizacional	36
6. Continuum subjetivista ⇔ objetivista	38
7. Continuum Mudança Radical ⇔ Regulagem	38
8. Duas dimensões e quatro quadrantes: os paradigmas sociológicos	39
9. Principais autores da sociologia agrupados segundo os paradigmas	41
10. Caracterização da dimensão local / emergente - elite / a priori.	42
11. Caracterização da dimensão consenso - dissenso	43
12. Tradições na Psicologia Social e figuras chave	46
13. Multifuncionalidade das representações sociais.	49
14. Denominações da Psicologia Organizacional	54

15. Dispersão ou Matriz disciplinar na Antropologia	61
16. Modelo de Kotter: Erros em projetos de mudança e as ações corretas	78
17. Modelo multidimensional de Motta para transformação organizacional	80
18 Os 14 pontos de Deming	81
19 As cinco disciplinas da Organização de Aprendizagem	82
20 As Cinco disciplinas e os três níveis de domínio	83

RESUMO

YONAMINE, Reinaldo Koei. *Complexidade e diversidade de saberes na transformação organizacional: a percepção de profissionais diretamente envolvidos com projetos bem sucedidos*. São Paulo, 2006. p. Dissertação (Mestrado). Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo

Este trabalho aborda a problemática da fragmentação de saberes, no contexto da complexidade. As especializações científicas, apesar das grandes e inegáveis contribuições produzidas, em situações complexas, podem fornecer soluções insuficientes ou irrelevantes. O foco deste estudo é o processo de transformação organizacional. Este estudo está apoiado em uma pesquisa empírica que parte de uma hipótese de trabalho, desdobrada em quatro proposições: 1) o processo de transformação organizacional é complexo; 2) a complexidade implica em que os saberes necessários são de diversas naturezas; 3) conseguir integrar tal diversidade de saberes - sem anulá-la - é um dos fatores críticos para o sucesso do processo; 4) os modelos de transformação organizacional levam em conta as três proposições anteriores. Uma entrevista semi-estruturada é aplicada a profissionais envolvidos diretamente com projetos de transformação organizacional. Os dados são analisados segundo a “análise de conteúdo”. O referencial teórico consiste de três vertentes: 1) Histórico das iniciativas de integração de saberes (multi-, inter- e transdisciplinaridade) e dos movimentos de integração; 2) Mapeamento das dispersões de saberes em três ramos das ciências humanas (Psicologia, Antropologia e Sociologia); 3) inventário de contribuições acadêmicas sobre transformação organizacional. Os resultados da análise confirmam a hipótese de trabalho. Uma meta-conclusão é que a academia pode se beneficiar dos saberes sobre transformação organizacional para aumentar a integração entre as suas disciplinas.

Palavras-chave: Psicologia organizacional, Mudança organizacional, Interdisciplinaridade, Antropologia cultural, Transdisciplinaridade, Sociologia organizacional, Paradigma.

ABSTRACT

Yonamine, Reinaldo Koei (2006). *Complexity and diversity of knowledge in the organizational transformation: the perceptions of professionals directly involved with successful projects*. Masters Dissertation in Social Psychology. Institute of Psychology - University of São Paulo

This study approaches the span of problems of fragmentation / diversity of knowledge in the context of complexity. The scientific specializations, despite great and undeniable contributions, supplies insufficient or even irrelevant solutions in complex situations. The focus in this study is the process of organizational transformation. This study is based on an empirical research that begins from a work hypothesis, unfolded in four interconnected propositions: 1. the process of organizational transformation is complex; 2. the complexity implies that the necessary knowledge for the comprehension and management of the process is from diverse natures (interest, cultural, cognitive, functional); 3. to integrate such diversity of knowledge without nullifying it is one of the critical factors for the success of the project of organizational transformation 4. the models of organizational transformation regard the three former propositions. A semi-structured interview was presented to seven professionals with more than 15 years experience and who were directly involved in very successful organizational transformation projects. The collected data was analyzed according to the “content analysis” with a categorization according to the propositions of the work hypothesis that is thus tested by the consistency of the obtained answers. The theoretical system of references consisted of three factors: 1. History of the initiation of integration of knowledge (multidisciplinary, interdisciplinary and transdisciplinary) and the organized movements of integration. 2. Mapping dispersions of knowledge in three main branches of the human sciences (Psychology, Anthropology and Sociology). 3. Inventory of academic contributions about organizational transformation relating to the propositions of the work hypothesis. The analysis results confirm the work hypothesis. One meta-conclusion is that the academy itself can benefit from the knowledge of the organizational transformation to increase the integration of its disciplines.

Keywords: Organizational Psychology, Organizational change, interdisciplinary, cultural anthropology, transdisciplinarity, organizational sociology, paradigm.

1. INTRODUÇÃO

O desenvolvimento da Ciência, desde a sua diferenciação da Filosofia, no século XVIII, foi feito por meio de sucessivas divisões em especializações cada vez mais focadas. Essa forma de evolução foi e ainda é inevitável devido ao acúmulo de conhecimento e à necessidade de aprofundamento (Ackoff, 1973; Gell-Mann, 1996). A cada divisão, de modo geral, constituíram-se novas disciplinas científicas, profissões e eventualmente, associações de classe.

Entretanto, esse mesmo processo de divisão resultou em um corpo de conhecimentos fragmentado, que tem se mostrado insuficiente para lidar com realidades complexas, em especial, nas situações que envolvem desafios de natureza humana. Assim sendo, a problemática desta pesquisa é a questão da fragmentação de saberes¹ e as iniciativas para integração², visando reduzir a fragmentação.

1.1 Justificativa do tema

O clamor para se construir a integração dos saberes disciplinares “fragmentados” tem sido lançado por diversos cientistas. Em 1973 Ackoff publica um artigo interessante, abordando a questão da fragmentação, a importância de se buscar a integração. Na década de 1970

¹ Conhecimento formal (acadêmico e/ou literatura pragmática para organizações e administração), experiência prática e / ou conhecimento tácito individual ou coletivo, oral ou escrito.

² As principais iniciativas acadêmicas são denominadas de multidisciplinaridade, interdisciplinaridade e transdisciplinaridade. No capítulo II é apresentada uma revisão conceitual e histórica destas iniciativas e alguns movimentos organizados.

é constituída a *Foundation for research of Human Resources*, buscando integrar a Psicologia, a Sociologia e Antropologia. Gell-Mann (1996: 354), coloca sua posição nos seguintes termos:

há uma necessidade crescente de que a especialização seja suplementada pela integração. A razão é que nenhum sistema complexo, não-linear, pode ser adequadamente descrito se dividindo em subsistemas ou em vários aspectos de antemão. Se estes subsistemas ou estes aspectos, todos interagindo fortemente uns com os outros, são estudados separadamente, com muito cuidado, os resultados, quando reunidos, não dão um quadro útil do conjunto.

Também Demo (2002: 9) aponta para a necessidade de se ir além do “conhecimento disciplinarizado”, pois com um olhar restrito a apenas uma disciplina tem-se uma compreensão limitada e deturpada da realidade e que, em vez de uma realidade construída, tem-se uma realidade “inventada”. Para esse autor, “nenhuma abordagem isolada pode dar conta da complexidade, muito menos de estilo disciplinar”. Além de apontar a limitação, sugere que a equipe tenha formação heterogênea, pois, “nesta, mais do que em pessoas isoladas, o efeito complexo do conhecimento é mais perceptível” (idem: 133).

Especificamente no campo organizacional, Motta (2001: 71) critica algumas teorias de mudança organizacional por serem constituídas de “fragmentos de pensamentos teóricos, pouco sistematizados, sem lógica ou coerência”. Uma outra crítica é colocada por Knights & Willmott (1997:16) referindo à desilusão dos profissionais com as especializações fragmentadas, e a um clima no qual a pesquisa unidisciplinar é considerada como “estreita” e “inócua”³ para lidar com a realidade dinâmica e complexa.

Não se trata de negar a importância e necessidade das especializações. As disciplinas especializadas produziram inegáveis benefícios a todos os segmentos da humanidade. Para Demo (2002:10), “A

³ “narrow” and “contrived”

luta contra a ‘disciplinarização’ não é equivalente àquela contra a especialização.” Esta ressalva também se encontra em Chanlat (2000: 64):

O que nós reclamamos não é a erradicação das disciplinas, com objetos próprios e métodos diferenciados, mas o reconhecimento do direito e mesmo do dever de circular, a valorização do livre trânsito, o levantamento de barreiras à associação com pessoas diferentes, sociólogos, economistas, psicólogos, biólogos, filósofos, administradores e tantas outras disciplinas que consideram o homem como ser vivo, consciente e sociável, resumindo, a liberdade de estabelecer redes segundo sua vontade e interesse de complementaridade.

Em suma, esses autores defendem que se busque complementar a orientação para especializações unidirecionais com esforços de integração das diversidades.

1.2 Objetivo e questão de pesquisa

Dentro desta ampla, complexa e desafiante problemática, escolheu-se pesquisar a diversidade de saberes sobre transformação organizacional⁴, em situações complexas. A questão geral é: “Qual a percepção dos profissionais envolvidos em projetos de transformação organizacional quanto à questão da complexidade e a importância da integração de saberes fragmentados ou diversificados?”.

Para aprofundar essa compreensão foram entrevistados profissionais que tiveram envolvimento direto com vários projetos complexos de transformação organizacional e que os projetos tenham sido bem-sucedidos. Foi escolhido esse público porque constituem importantes atores no processo de transformação organizacional e por serem a principal fonte de demanda por produção de conhecimento acadêmico integrado. (Knights & Willmott, 1997).

⁴ A denominação “Transformação organizacional” tem conotação diferente de “Mudança organizacional”, conforme argumentos de Chapman (2002), Fischer (2002), Pettigrew (1987), Porras & Robertson (1992). Esses argumentos são discutidos no capítulo IV - Complexidade e integração de saberes em transformação organizacional.

A escolha da questão e da população está assentada em duas suposições: 1. para ajudar as organizações a lidar com a complexidade do mundo real, a academia deve produzir contribuições mais interdisciplinares; 2. a clarificação dessa demanda por parte de *stakeholders*⁵ pode motivar a academia para maior integração, a partir de reflexões e autocrítica à práxis vigente. Considerando estas suposições, o estudo tem por meta contribuir com respostas a uma questão fundamental: Quão importante é que a academia busque a integração de sua produção em docência, pesquisa e publicação, visando atender necessidades concretas para lidar com a complexidade das mudanças?

A partir de uma revisão bibliográfica é construído um quadro referencial teórico composto por três vertentes: 1. Revisão de conceitos e do histórico de iniciativas de integração de saberes; 2. Mapeamento da dispersão na psicologia social / organizacional, na antropologia organizacional e na sociologia organizacional; 3. Inventário dos princípios de alguns modelos de transformação organizacional. É formulada uma hipótese de trabalho, desdobrada em quatro proposições interligadas: 1. o processo de transformação organizacional é complexo; 2. uma característica inerente à complexidade é que os saberes necessários para a compreensão e gestão do processo são de diversas naturezas (de interesses, cultural, cognitivo, funcional); 3. um dos fatores críticos para o sucesso do processo de transformação organizacional é conseguir articular e integrar a diversidade de saberes, sem anular tal diversidade; 4. os modelos de transformação organizacional de algum modo levam em conta as três proposições anteriores. As três primeiras proposições constituem a base da hipótese de trabalho e a quarta proposição busca confrontar as três primeiras com princípios que fundamentam alguns modelos de mudança.

Uma pesquisa empírica é desenhada para verificar a hipótese de trabalho. É utilizado o método de entrevista semi-estruturada e, os dados

⁵ *Stakeholders* - públicos de interesse na / da organização: acionistas ou proprietários, clientes ou usuários, executivos e gerentes, empregados, fornecedores (no caso específico de processos de transformação organizacional - consultorias especializadas e instituições de ensino superior), entidades de classe (Mitroff, 1983: 4, Morgan, 1988: 125 e Kaplan & Norton, 2000: 115).

coletados são analisados segundo o método de “análise de conteúdo”, com uma categorização conforme as proposições da hipótese de trabalho:

1. Reconhecimento e caracterização da complexidade nos processos de transformação organizacional.
2. Referências à diversidade de conhecimento.
3. Referências à importância da integração das diversidades de conhecimentos.
4. Fatores críticos de sucesso em um processo de transformação organizacional.

Este estudo tem como público-alvo os acadêmicos e profissionais interessados em mudança / transformação organizacional ou institucional e em integração do conhecimento. Apesar da predominância de publicações voltadas para organizações empresariais, praticamente todos os saberes discutidos neste estudo são aplicáveis a ONG's, organizações comunitárias e cooperativas (Scopinho & Martins, 2003). Como vivemos cada vez mais em uma Sociedade de Organizações, este estudo é importante para todos segmentos da sociedade, afetados por organizações.

1.3 Estrutura da dissertação

Este projeto está estruturado conforme a figura 1. Adotando recomendação de Alves-Mazzotti (1998:145)⁶, foi elaborada uma revisão do contexto mais amplo da problemática de fragmentação. No capítulo I, é apresentado um resumo dos conceitos e do histórico das iniciativas de integração de saberes: Multidisciplinaridade, Interdisciplinaridade e Transdisciplinaridade. Complementando este objetivo de contextualizar a problemática, no capítulo II consta o resultado de um esboço de

⁶ Alves-Mazzotti (2000: 145) “[...] conhecimento científico é resultante de um processo de construção coletiva [...] situar o problema proposto no contexto mais amplo da discussão acadêmica sobre o tema focalizado”.

mapeamento das dispersões de saberes acadêmicos (paradigmas⁷, escolas, correntes, tendências, tradições, disciplinas) nos três principais ramos das ciências humanas relacionados com o tema: Psicologia Social / Organizacional, Antropologia Organizacional e Sociologia Organizacional. O objetivo deste mapeamento é dispor de uma pista epistemológica para estimar a possibilidade ou conveniência de integração entre as disciplinas de um mesmo ramo e entre disciplinas de ramos diferentes. Como apontam Corga (1998: 30)⁸ e Knights & Willmott (1997: 11)⁹, existe muito pouco diálogo entre as especializações. O mais comum é a ignorância mútua¹⁰.

Figura 1 - Estrutura da dissertação

Fonte: elaborado pelo autor

(*) FCS - Fatores Críticos para Sucesso

No capítulo III é apresentada uma pesquisa sintetizada de contribuições sobre transformação organizacional, relacionadas às quatro proposições da hipótese de trabalho.

⁷ O uso do termo “paradigma” em Ciências humanas é controvertido. Kuhn (1970) e Figueiredo (1991) sugerem “matriz disciplinar”.

⁸ Relacionamento entre tradições é caracterizado por surdez, autismo, indiferença, mútua ignorância da existência de outras tradições.

⁹ “[...] academic and intellectual inertia or resistance to building interdisciplinary bridges [...]”.

¹⁰ Nem todos autores defendem a possibilidade do diálogo (Kuhn, 1962) ou a inconveniência do isolamento (Burrell, 1979, 1999). Esta questão é retomada na seção 2.4 Desafios na busca da integração.

O capítulo IV contém a estratégia metodológica para o desenvolvimento da pesquisa empírica. No capítulo V estão descritos os resultados da pesquisa e a análise dos resultados.

CAPÍTULO II - HISTÓRICO DAS INICIATIVAS DE INTEGRAÇÃO DE SABERES

2.1 Raízes históricas da fragmentação

Segundo Ackoff (1973: 666), a decomposição da ciência foi inevitável. A partir do século XVII vem ocorrendo um crescente desenvolvimento e dispersão do conhecimento científico. Foi necessário dividir e classificar o conhecimento, dando origem às disciplinas científicas. Ciência se separou formalmente da Filosofia e, em seguida foi dividida em Física e Química. Biologia surgiu da Química, Psicologia da Biologia e os Estudos Sociais da Psicologia. Disciplinas são categorias que organizam o conteúdo da ciência. A fissão científica continuou até nossos dias, gerando uma proliferação de disciplinas. Conforme as aplicações da ciência crescem, o conhecimento científico vai sendo organizado¹¹ funcionalmente em torno de disciplinas, de áreas de aplicação e em profissões.

2.2 Integração de conhecimentos: histórico das polissemias

A questão da integração e/ou unificação das ciências – sua necessidade, a sua importância e as iniciativas para realizá-la - recebeu diversas denominações.

Santomé (1998:46) fornece algumas referências remotas de propostas para unificação do conhecimento: Platão (Filosofia como

¹¹ Muitas vezes essas organizações são arbitrárias, segundo lógica de interesses dos cientistas, razões políticas e de status. Esta questão foi abordada também por Kuhn (1970) e é retomada na seção 2.4. Desafios na busca da integração.

unificação do conhecimento), Grécia Clássica (*paidea ciclica* ou enciclopédia), Roma (*doctrinarum orbem*), Escola de Alexandria (Integração em torno do neoplatonismo), Francis Bacon (Casa de Salomão como um centro de pesquisa científica interdisciplinar), Comênio (*Pansophia* ou *Pantaxia*) e a Enciclopédia Iluminista. Em relação à enciclopédia iluminista, Santomé (idem: 47) afirma que “Existia em seus autores uma preocupação expressa por *explicitar as conexões* que os distintos âmbitos do saber mantêm entre si, *tentando ligar ciência, técnica, razão e prática social*”. [grifo do autor]. Entretanto aquela preocupação se perdeu, a velocidade e o volume de produção de conhecimento especializado superaram em muito o esforço de síntese.

Focalizando a história mais recente, Fazenda (1995:18) escreve que o movimento da interdisciplinaridade começa na Europa, em especial na França e Itália na década de 1960, em meio aos movimentos estudantis e de professores por reformas educacionais. A temática chave era a totalidade. Georges Gursdorf é considerado um dos pioneiros deste movimento. Gursdorf elaborou um projeto, apresentado na Unesco, em 1961 visando a “diminuição da distância teórica entre as ciências humanas”.

Em 1971, sob o patrocínio da OCDE¹² um grupo de trabalho com especialistas (Leo Apostel et al) se reuniu para elaborar uma sistematização da interdisciplinaridade (diagnóstico e proposta) visando “reduzir as barreiras entre as disciplinas, estimular as atividades de pesquisa coletiva e a inovação no ensino”. Nesse evento, Piaget lança o termo “transdisciplinar”. Entre outros resultados, o projeto apresentou “uma distinção conceitual entre os níveis de relação multi, pluri, inter e transdisciplinaridade”. Entretanto, apesar das importantes contribuições, para Fazenda (1995: 23), as repercussões práticas ainda seriam difusas e iniciais. Uma indicação deste problema foi que, no Brasil, a interdisciplinaridade foi introduzida de modo bastante precário e distorcido, prevalecendo o caráter de modismo e a desatenção às contradições.

¹² OCDE – Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico

Em 1982, a UNESCO edita o livro *Interdisciplinarité et sciences humaines* elaborado por um grupo de especialistas: Leo Apostel, Georges Gursdorf, Stanislaw N. Smirnov, Jean-Marie Benoist, Edgar Morin, Massimo Piatelli-Palmarini, Mircea Eliade, Kenneth Boulding, Celso Furtado, entre outros.

A obra pioneira no Brasil é de Hilton Japiassu de 1976, *Interdisciplinaridade e patologia do saber*. Nessa obra, Japiassu apresenta o modelo, muito elucidativo, de Erich Jantsch (figura 2).

Figura 2. Modelo níveis de integração de Jantsch

Fonte: Japiassu (1976). *Interdisciplinaridade e patologia do saber*.

Não existe unanimidade em relação a estes conceitos. Japiassu (1976: 78), analisa os conceitos propostos por G. Michaud (França), H. Heckhausen (Alemanha), J. Piaget (Suíça) e E. Jantsch

(Áustria), e apresenta as diferenças tanto de denominação quanto de conteúdo.

Tabela 1 Diferentes níveis de disciplinaridade

G. Michaud	H. Heckhausen	Jean Piaget	E. Jantsch
Disciplinaridade x – x – x	Disciplinaridade x – x – x	Disciplinaridade x – x – x	x – x – x MultiD
MultiD x – x – x	InterD heterogênea Pseudo-interD	MultiD x – x – x	PluriD x – x – x
InterD linear, cruzada ou auxiliar InterD estrutural	InterD auxiliar InterD compósita InterD unificadora	InterD x – x – x x – x – x	InterD cruzada InterD x – x – x
TransD	x – x – x	TransD	TransD

Fonte: H. (1976). *Interdisciplinaridade e patologia do saber*.

Legenda: MultiD - multidisciplinaridade,
InterD - interdisciplinaridade
TransD - transdisciplinaridade

Japiassu (1976: 79) coloca as diferenças nos seguintes termos, tomando como referência a tipologia de Heickhausen¹³:

- a) Interdisciplinaridade heterogênea: “enfoque de caráter enciclopédico, combinando programas diferentemente dosados [...] tipo de ensino ingênuo e superficial. As idéias gerais são geradoras de imobilismo”.
- b) Pseudo-interdisciplinaridade: tentativas de adoção de mesmos instrumentos conceituais e de análise, considerados denominadores

¹³ Existe uma divergência quanto à autoria desta categorização. Para Santomé (1998, p.68) ela foi formulada por Cesare Scurati.

comuns, para fins de associação das disciplinas. Japiassu considera esta prática insuficiente para a obtenção da interdisciplinaridade.

- c) Interdisciplinaridade auxiliar: “consiste, essencialmente, no fato de uma disciplina tomar de empréstimo de uma outra, seu método ou seus procedimentos”. O autor cita como exemplo a pedagogia que recorre aos métodos e procedimentos da psicologia.
- d) Interdisciplinaridade compósita: reunião de várias especialidades para resolver grandes e complexos problemas. Não se almeja uma integração teórica e sim, apenas “uma conjugação de disciplinas por aglomeração, cada qual dando sua contribuição, mas guardando a autonomia e a integridade de seus métodos, de seus conceitos-chave e de suas epistemologias”.
- e) Interdisciplinaridade unificadora. Ocorre uma coerente integração teórica e dos métodos. Por exemplo: psicologia social + lingüística resultando na psicolingüística.

Ackoff (1973: 668) apresenta um resumo dessa evolução no campo organizacional e da administração. À medida que emergiam problemas mais complexos foi necessário um novo tipo de desenvolvimento. A primeira iniciativa ocorreu entre as duas guerras mundiais - a multidisciplinaridade - na qual um problema era dividido em pedaços conforme as disciplinas convocadas e os pedaços eram resolvidos separados e independentemente. A suposição daqueles cientistas era a de que bastaria depois juntar as soluções parciais. A multidisciplinaridade revelou-se insuficiente para lidar com a complexidade. A iniciativa seguinte foi a interdisciplinaridade - um problema complexo era analisado como um todo por representantes de diversas disciplinas trabalhando em colaboração. Com o tempo o arranjo interdisciplinar, à medida que ganhava reconhecimento e status e se organizava em departamentos e associações, começou a se comportar de modo convencional e passou a se identificar mais com os seus instrumentos do que com os problemas que motivaram a sua criação. Para Ackoff, a crescente complexidade requer a manutenção da abertura para novas integrações, inclusive entre interdisciplinas. Ackoff

(idem: 669), propõe chamar esse arranjo de “metadisciplinaridade”. Porém, a denominação que prevaleceu foi “transdisciplinaridade”. Para Zabala (2002), “Transdisciplinaridade é esforço deliberado para re-ligação do saber fragmentado”. E, para Jantsch (1993), “É o reconhecimento da interdependência de todos os aspectos da realidade”.

No anexo 1 - *Quadro comparativo: tipos de integração de saberes*, é apresentada uma comparação de tipologias de integração segundo autores mais recentes (Cesare Scurati, Basarab Nicolescu, Silvio Gallo, Antoni Zabala, Antonio C. Ribeiro e Hilton Japiassu).

2.3 Diferentes iniciativas para integração de saberes

Gadernal (1995: 70) identificou três movimentos de integração de saberes: Holonômico, Pensamento Complexo, Pós-modernismo. Essa tipificação não pode ser vista rigidamente, pois é comum identificar a participação de um mesmo pensador em mais de um movimento: Edgar Morin e o Cetrans, por exemplo, aparecem tanto no movimento holonômico quanto no da complexidade.

2.3.1 Paradigma holonômico ou holoepistemologia

Este paradigma defende a total abertura a todos os tipos de saberes, inclusive aqueles considerados como “da tradição” ou “não científicos”. Para D’Ambrósio (1997: 9) a transdisciplinaridade “Repousa sobre uma atitude aberta, de respeito mútuo e humildade em relação a mitos, religiões, sistemas de explicações e conhecimento, rejeitando qualquer tipo de arrogância ou prepotência”. Outro fundamento deste paradigma é a eliminação de qualquer hierarquia entre as disciplinas ou saberes: “não há espaço nem tempo culturais privilegiados que permitam julgar e hierarquizar como mais corretos - ou mais certos ou mais verdadeiros...” (idem: 79).

Ackoff (1973: 667) chama de “mito hierárquico” ou de “sistema de casta na comunidade da ciência”, a organização que predominou até a década de 1970, na qual a Física era considerada a mais básica e fundamental, pois lidava com objetos, eventos e propriedades diretamente observados e radicalmente simples, isto é, irreduzíveis. Assim sendo, não dependeria das outras ciências para o seu desenvolvimento. As outras disciplinas derivariam da Física e, quanto mais distante desta, estariam em um nível inferior da hierarquia, pois seriam redutíveis à disciplina da qual foi desdobrada. Nessa visão a “dependência entre as ciências fluía somente em uma direção”.

O movimento holonômico tem representantes em vários países. De modo geral as instituições têm denominação associada ao prefixo “*holos*” (do grego, inteiro, não fragmentado) e/ou “global”. No Brasil, os representantes deste movimento são, entre outros: Pierre Weil, Ubiratan D'Ambrosio, Roberto Crema, Denis Brandão, José Carlos de Paula Carvalho, Cetrans¹⁴.

Pierre Weil (1988:88) define formalmente Holística como

Adjetivo ou substantivo, significa uma visão não-fragmentada do real, em que sensação, sentimento, razão e intuição se equilibram, se reforçam e se controlam reciprocamente, permitindo ao homem uma plena consciência, a cada momento, de todos os fatores envolvidos em cada situação ou evento de sua existência.

O Cetrans conceitua “transdisciplinaridade” e define a orientação da instituição nos seguintes termos, afinada com a holística:

A transdisciplinaridade é uma teoria do conhecimento, é uma compreensão de processos, é um diálogo entre as diferentes áreas do saber e uma aventura do espírito. A transdisciplinaridade é uma nova atitude, é a assimilação de uma cultura, é uma arte, no sentido da capacidade de articular a multirreferencialidade e a multidimensionalidade do ser humano e do mundo. Ela implica

¹⁴ CETRANS - Centro de Educação Transdisciplinar.

numa postura sensível, intelectual e transcendental perante si mesmo e perante o mundo. Implica, também, em aprendermos a decodificar as informações provenientes dos diferentes níveis que compõem o ser humano e como eles repercutem uns nos outros. A transdisciplinaridade transforma nosso olhar sobre o individual, o cultural e o social, remetendo para a reflexão respeitosa e aberta sobre as culturas do presente e do passado, do Ocidente e do Oriente, buscando contribuir para a sustentabilidade do ser humano e da sociedade.¹⁵

Um exemplo de abertura a saberes da “tradição” é citado por Gell-Mann (1996: 359): depoimento do etnobotânico Richard Schultes, grande especialista em plantas medicinais da bacia amazônica, que dizia “toda vez que um feiticeiro morre, é como se uma biblioteca tivesse sido queimada”.

Francisco Varela, renomado biólogo, parceiro de Maturana, tem buscado inspiração em Dalai-Lama, conjugando o rigor das ciências ocidentais com virtudes da filosofia oriental do budismo (Demo, 2002:91).

Outro caso que ilustra esse tipo de inclinação é o de Brian Goodwill, Biólogo e Matemático da Universidade de Oxford, pesquisador do processo de geração da forma pela Biologia - ainda um mistério. Goodwill considera que a ciência de vanguarda trabalha na fronteira da ciência com a magia/poesia. Numa dedicatória que fez a Stuart Kauffman, pesquisador do Instituto Santa Fé, escreveu: “Não existe verdade além da magia.” Goodwill explica que esta frase tem dois sentidos: 1. Uma descoberta científica tem uma qualidade mágica, pois “sente-se que está em contato com algo fundamental” e 2. Sentido poético, pois a realidade se revela estranha. “Nós nos aproximamos do mistério.” (Lewin, R.: 1994: 46). Goodwill reconhece que é um cientista *goetheano* - para quem as qualidades são mais importantes que as quantidades (idem: 56).

Um risco inerente a este tipo de abertura é ser confundido - e até “capturado” - pelos modismos sincréticos, tipo *nova era*, como

¹⁵ Conteúdo obtido no site <http://www.cetrans.com.br> acesso em 03.07.2005

aconteceu, por exemplo, com a “Hipótese / Teoria de Gaia”, de James Lovelock, fato do qual Lovelock se lamenta (idem:1994:157).

2.3.2 Heráclito: raiz pré-socrática da complexidade e do pós-modernismo

Antes de abordar a complexidade e o pós-modernismo é interessante retomar uma síntese do pensamento de Heráclito, uma vez que ele é citado freqüentemente por pensadores destas correntes.

Heráclito é um filósofo que ao longo da história da filosofia, foi muitas vezes marginalizado pelas correntes predominantes (“mainstream”), tanto que recebeu alcunhas como “o obscuro”, “o enigmático”, “o tenebroso”, devido a sua posição divergente e polêmica. Por outro lado, sua obra tem sido resgatada, principalmente a partir de Hegel.

Segundo Chauí (1995: 66), Heráclito é considerado por muitos pensadores como o mais importante dos pré-socráticos. Junto com Parmênides, seu contemporâneo, pode ser considerado os fundadores da Filosofia. Viveram no século V a.C. Da obra de Heráclito foram resgatados cerca de 130 fragmentos. Chauí (op.cit) cita alguns destes fragmentos selecionados:

Não podemos entrar duas vezes no mesmo rio porque suas águas não são as mesmas e nós não somos os mesmos.

O mundo é um eterno devir. A harmonia do mundo vem da tensão dos contrários.

Segundo Abbagnano (1981: 42), a grande contribuição de Heráclito é a idéia de que a unidade do princípio criador não é a unidade idêntica e que não exclui a luta, a discórdia e a oposição. A unidade não seria a síntese dos opostos, nem a conciliação e o anulamento das suas oposições; é antes a unidade que submete precisamente as oposições e a torna possível. Alguns fragmentos citados por Abbagnano (idem: 39):

O mundo é um fluxo perpétuo (devir, vir-a-ser).

Não é possível pisar duas vezes no mesmo rio ... Pela velocidade do movimento, tudo se dissipa e se recompõe de novo, tudo vem e vai.

O que resulta dos dois contrários é uno; e se o uno se divide, os contrários aparecem.

Chauí (1995) apresenta um interessante contraponto entre as idéias de Heráclito e de Parmênides, que está sintetizado na tabela 2.

Tabela 2 - Contraponto Heráclito vs Parmênides

	Heráclito	Parmênides
Lei racional da realidade (<i>Logos</i>)	<i>O logos é mudança e contradição</i>	A identidade, o <i>logos</i> é o Ser imutável como pensamento e linguagem verdadeiros, afirmação da permanência
O que é realidade?	Somente a mudança é real: O movimento, o equilíbrio dinâmico, o fluxo contínuo dos opostos que se sucedem e coexistem, a instabilidade e a multiplicidade	O Ser que não muda nunca, que não se torna no oposto de si mesmo
O que é ilusório (só aparência)?	A estabilidade	Aquilo que muda (devir) e as contradições
O que é conhecer?	Compreender que tudo se transforma no seu contrário	Alcançar o idêntico e imutável; não é possível pensar o instável e mutável.
Tem razão	As coisas mudam	Pensamento e linguagem exigem identidade
Ambos erram	Considerar identidade e mudança como contraditórias	

Fonte: adaptado pelo autor a partir de Chauí (1995: 180)

Pelo quadro acima se pode perceber a raiz da grande divisão entre uma visão mais estática (paradigmas positivistas, pensamento

científico da Era da Máquina¹⁶) e, uma visão mais dinâmica (paradigmas compreensivos, da complexidade, pós-modernismo e Era dos Sistemas).

O pensamento de Heráclito influenciou importantes pensadores contemporâneos. A seguir, uma síntese de algumas dessas influências:

- HEGEL. Segundo Abbagnano (1981: 43), Hegel considera Heráclito o fundador da dialética e reconhece ter aproveitado todas as idéias de Heráclito.
- CARL G. JUNG. Um dos pilares da psicologia junguiana é o conceito de “enantiodromia”. Para Jung (1991: 305), enantiodromia “designa, na filosofia de Heráclito, o jogo de oposição no devir, ou seja, a concepção de que tudo o que existe se transforma em seu contrário”. Outro conceito fundamental da Psicologia junguiana é o de polaridades combinadas: Extroversão–Introversão; Pensamento–Sentimento; Sensação–Intuição; Consciência–Inconsciência; Função Superior (mais desenvolvida)–Função Inferior (menos desenvolvida). Esse modelo gerou a tipologia de Myers-Briggs, muito utilizada em organizações.
- MARX e o materialismo histórico: dialética na política. Marx foi muito influenciado por Hegel. Marx não separa teoria e prática enquanto polaridades e propõe o conceito de práxis - junção de consciência e ação. Para Marx a história avança pela tensão entre forças contraditórias.
- PRIGOGINE. Para Prigogine, a ciência clássica se preocupou com a “pedra no ponto de equilíbrio”, porém não existe equilíbrio definitivo, a realidade muda constantemente, através de bifurcações, flutuações, turbulências, não-linearidade, a irreversibilidade do tempo, implicando a incerteza e o desequilíbrio o que possibilita criatividade, essencial para o progresso. A sociedade e a natureza têm tensões internas e não se trata de simplesmente eliminá-los ou corrigi-los. O pensamento de Prigogine é dialético.

¹⁶ vide anexo 2 quadro comparativo Era da Máquina x Era dos Sistemas.

2.3.3 Paradigma da Complexidade

O Paradigma da Complexidade ou Pensamento Complexo surgiu de iniciativas preponderantemente de cientistas das ciências naturais (físicos, biólogos, químicos, matemáticos) que se interessaram em pesquisar além das fronteiras traçadas pelos paradigmas clássicos, que pressupunham algumas características (estabilidade, previsibilidade, certezas, generalizações a partir de experimentos de laboratórios etc.) que foram sendo ultrapassadas. Demo (2002: 14 - 30), partindo de contribuições de diversos autores (Priogogine, Stengers, Maturana, Kuhn, Gladwell, Ridley, Landa, Morin etc.), caracteriza a complexidade com os seguintes atributos: dinamicidade e imprevisibilidade, não-linearidade, reconstrutividade, dialético e evolutivo, irreversibilidade, intensidade mais importante que extensividade, ambigüidade estrutural e ambivalência processual. No anexo 3 estas características são apresentadas com mais detalhes.

Os fenômenos humanos são reconhecidamente complexos. As características acima (não linearidade, imprevisibilidade, dificuldade de modelagem em fórmulas matemáticas, naturalmente de baixa padronização, dialéticas, ambigüidade e ambivalência) são facilmente identificadas nos mais diversos contextos humanos, o que tem despertado o interesse de ambos os lados por aproximações. Historicamente, uma parte dos pesquisadores em ciências humanas procurou acompanhar o movimento das ciências naturais, uma vez que os modelos das ciências da natureza são aceitas com mais facilidade como universais, plenos de validade e significado (Bauer, 1999: 26). Foi assim na etapa clássica, com os positivistas, neopositivistas e funcionalistas. O movimento de aproximação mútua entre ciências naturais e ciências humanas tendo a complexidade como ponto em comum, tem muita relação com o que Geertz (1983a, apud Jaime Jr., 2002: 76) chama de "giro interpretativo". Metáforas e analogias (*como se*) são recursos muito utilizados pelos cientistas: coração como se fosse máquina, cérebro como se fosse computador, sociedade como se fosse organismo, modelo hidráulico do psiquismo (Freud). Esses recursos constituem uma 'retórica analítica' ou 'estratégias discursivas' que têm impacto direto na interpretação da realidade. As rupturas com os paradigmas clássicos propiciaram, nas ciências humanas, uma liberação para construir suas próprias metáforas. E, nas ciências naturais tem ocorrido uma maior aproximação das ciências humanas, inclusive adotando analogias próprias destas. Os teóricos da complexidade estão entre os cientistas que têm usado metáforas

como 'jogo', 'escravatura', 'revolução', 'democracia' (adotadas por Prigogine para explicar sua teoria das estruturas dissipativas). Genelot (1992) coloca que

[...] cientistas como Ilya Prigogine em muitos contribuíram para restabelecer uma “nova aliança” entre a cultura científica e a cultura humanista. Um pensamento calcado na ciência clássica como nos mostrou Descartes, expunha cada dia mais suas insuficiências, ao ritmo das descobertas invalidando a ciência clássica.

Ackoff (1973: 669) defende uma síntese evolucionária entre ciências naturais, tecnologia e ciências humanas. Nessa síntese as ciências naturais teriam a vocação da busca de similaridades entre coisas aparentemente diferentes (generalidades) e, as ciências humanas, a busca de diferenças entre coisas aparentemente iguais (singularidades).

Entre os representantes das ciências humanas nos estudos da complexidade destaca-se Edgar Morin - nascido em Paris, graduou-se em Economia Política, História, Geografia e Direito. Publicou, em 1977, o primeiro livro da série *O Método*, no qual inicia sua explanação sobre a teoria da complexidade. Morin é acima de tudo um pensador livre e polidisciplinar (Antropólogo, filósofo, historiador etc), que mescla as ciências humanas com as físicas e biológicas. É diretor emérito de pesquisa do Centro Nacional da Pesquisa Científica (CNRS), em Paris, e presidente da Associação para o Pensamento Complexo – ambas em Paris. Participa de uma extensa rede de instituições, seja como associado, fundador ou colaborador: Academia da Latinidade (visa unir os povos de língua latina, tem sede em Paris e sede latino-americana na Universidade Cândido Mendes); Pluriversu (Humberto Mariotti) e Cetrans.

Para Morin, o pensamento complexo vai além do modelo sistêmico que contribuiu com a proposição de que o “todo é maior que a soma das partes”. Morin (1996: 261), re-elabora as propriedades das relações entre ‘todo’ e ‘partes’ a partir da noção de que a vida é um “feixe de qualidades emergentes”:

- *O todo é mais do que a soma das partes - pelas emergências com qualidades / propriedades novas;*
- *O todo é menos do que a soma das partes - por inibição de algumas das qualidades das partes;*
- *O todo (dinamismo organizacional) é mais do que o todo (realidade global);*
- *As partes são, eventualmente, mais do que o todo - o “progresso” não está necessariamente na constituição de totalidades cada vez mais amplas; pode estar nas liberdades e independências de pequenas unidades;*
- *O todo é menos do que o todo - há dentro do todo, zonas de sombra, ignorâncias mútuas e até cisões, falhas, entre o reprimido e o exprimido, o imerso e o emergente, o generativo e o fenomenal. Há buracos negros em toda totalidade biológica e, sobretudo, antropológica;*
- *O todo é incerto - por ser constituído por politotalidades;*
- *O todo é conflituoso (inseparabilidade da ordem e da desordem);*
- *As partes (indivíduos com consciência-de-si) são ao mesmo tempo menos e mais do que as partes.*

Um outro princípio que Morin (1990) defende é o da necessidade de ir além da dicotomia reducionismo x holismo, por meio do pensamento complexo. Uma versão dessa dicotomia, que ocorre no campo da biologia é a polémica entre os *vitalistas* vs *mecanicistas*, quanto à origem das formas superiores de vida e de sociedades. Para os *vitalistas* existiria alguma *mão invisível* (poder divino, energia vital que forneceria o software) e, para os *mecanicistas*, tudo se deve à longa história da evolução das espécies. A abordagem dos vitalistas é ‘top-down’ (inteligência superior externa, que regeria o *holos*) e a dos mecanicistas é ‘bottom-up’ (pesquisa focalizada nos detalhes de interações fundamentais da natureza). Um caso exemplar de sucesso da abordagem mecanicista / reducionista é a biologia molecular e as pesquisas genéticas. Os teóricos da complexidade propõem uma terceira via - estruturas emergentes dos próprios sistemas complexos - pois

consideram que, matematicamente, é impossível o mecanismo de seleção natural dar conta de toda explicação. (Lewin, R.:1994, p. 228).

Uma variante desta polêmica foi colocada por Latour (1994) - a divisão dicotômica entre as ciências relacionadas à "natureza" e as relacionadas à "política". Essa dicotomia seria caracterizada, conforme os atributos relacionados na tabela 3:

Tabela 3 - Dicotomia Ciências da Natureza vs Ciências Políticas

Natureza	Política
Coisas-em si (Boyle)	Homem-entre-eles (Hobbes)
Inumano	Humano
Conhecimentos exatos e fatos	Poder, Interesse
Ciência e Técnica	Justiça, Democracia
Pensamento Instrumental	Política
Epistemologia (ampliar a ciência)	Ciências sociais (desdobrar jogos do poder)
Criticado pela excessiva naturalização	Criticada por considerar apenas a socialização (Bordieu)

Fonte: adaptado pelo autor com base em Latour, B. (1994). *Jamais Fomos Modernos*.

Latour, um antropólogo da ciência, associa o "ser moderno" a uma obsessão "purista" - ou natureza ou política. Latour apresenta uma terceira tendência independente das duas anteriores que é a ciência relacionada ao discurso - Representações, Linguagem, Ciências dos textos e que tem a ação crítica na desconstrução (Derrida), ridicularizando as crenças na realidade. Latour desmistifica o purismo e defende o hibridismo ou mestiçagem.

Edward Wilson, sociobiólogo, o maior especialista em formigas - as espécies com as mais sofisticadas organizações sociais -, é um defensor da

integração de conhecimento (“Consiliência”)¹⁷. Wilson faz uma defesa veemente do reducionismo, considerando-o imprescindível para a transdisciplinaridade e o desvelamento da complexidade.

Os cientistas profissionais, cujo papel é fazer descobertas verificáveis, vêem o reducionismo [...] como estratégia de pesquisa empregada para achar pontos de entrada para sistemas complexos que, de outra forma, permaneceriam totalmente impenetráveis. A complexidade é o que interessa ao cientista no final, não a simplicidade. O reducionismo é a forma de compreendê-la. O amor à complexidade sem reducionismo gera arte; o amor à complexidade com reducionismo gera ciência.
(Wilson, 1999: 51)

No campo da Teoria das Organizações, Bauer (1999: 173) coloca que as organizações, naturalmente, têm características típicas da complexidade: ambigüidade e unidade, conflito e consenso, paradoxo e racional, ordem e desordem, certezas localizadas e incertezas. Assim sendo, o que une as ciências naturais e as ciências humanas são as propriedades dos fenômenos complexos: indeterminismo, complexidade, subjetividade, irreversibilidade. Bauer (idem, 1999: 159) cita o caso da Teoria Econômica neoclássica que foi desenvolvida para uma realidade estável e segundo uma visão determinista, espelhando-se na física clássica. Hoje, com o desenvolvimento dos conceitos de complexidade (“padrões difíceis de identificar”) nas ciências da natureza observa-se um movimento semelhante - muitos modelos macroeconômicos estão sendo desenvolvidos pelos estudiosos da complexidade, à semelhança dos estudos sobre meteorologia, utilizando a Teoria do Caos. Ao longo do seu livro, Bauer (1999) ensaia uma aproximação dos conceitos de “autopoiesis” de Maturana e Varela (auto-organização dos organismos vivos), “Order from noise” de Henri Atlan (“ordem pelo ruído = informação”), “order through fluctuations” de Ilya Prigogine (“a ordem por meio das perturbações” ou “estruturas dissipativas”,

¹⁷ Salto conjunto do conhecimento pela ligação de fatos com a teoria, baseados em todas as disciplinas para criar uma base comum de explicação. Consiliência é um teste da verdade da teoria. A proposta de Wilson tem base biológica (genética, evolução e bioquímica) e engloba aspectos da Psicologia, Neurologia, Sociologia e Antropologia. (Wilson, 1999: 35)

em que a dissipação / desordem é também uma fonte da ordem), “sistema adaptativo complexo” de Stuart Kaufmann e, “teoria do caos” (segundo Lorenz, caos é a “ordem mascarada de aleatoriedade”).

Para Morgan (1988: xiii) uma empresa com característica de auto-organização é aquela que lida com situações complexas por meio da criatividade, inovação e contínua aprendizagem.

Uma importante pergunta a ser colocada é se, de fato, a teoria da complexidade e suas correlatas (teoria do caos, estrutura dissipativas etc.) são pertinentes para abordar problemas humanos complexos. Seriam apenas metáforas (usando o conceito de “giro interpretativo” de Geertz) para descrever a realidade ou existiria alguma expectativa de que os modelos da teoria da complexidade serviriam para prever e controlar comportamentos? Uma coisa é falar sobre a possibilidade de se prever, com margens pré-definidas de erro, quem será eleito numa eleição, com base em uma pesquisa com uma amostra muito pequena comparativamente à população. Pode se falar na previsão do comportamento de algumas variáveis econômicas, baseada em alguns sinais que se consegue correlacionar nos modelos matemáticos. Pode até se falar de prever o comportamento social de formigas, uma vez que se descubra o código de comunicação pelo odor, em determinada espécie. Uma linha de pesquisa que parece ser interessante é a que busca identificar padrões ou “leis” comuns aos sistemas adaptativos complexos, como as pesquisas dos arqueólogos do Instituto Santa Fé com civilizações que floresceram e desapareceram. Entretanto, é questionável se os modelos matemáticos, por mais sofisticados que sejam, sirvam para prever comportamentos em um processo de mudança organizacional. Para muitos casos, usar a teoria da complexidade em situações sociais parece ser um caso de exagero metafórico ou uma busca por afirmação em uma teoria sofisticada.

2.3.4 Paradigma Pósmodernistas ou antiparadigmática

“Que criança linda” - disse a amiga à mãe da garota.

“Isto é porque você não viu a fotografia dela a cores” - respondeu a mãe!¹⁸

Afirmar que o pós-modernismo é uma forma de transdisciplinaridade é, no mínimo, polêmico. E, como é típico do pensamento pós-moderno, é bom que seja assim, com ambigüidades. Por um lado, pode-se dizer que o pós-modernismo tem propostas que vão contra a transdisciplinaridade, por exemplo, a unificação do saber - o pós-modernismo sustenta que são inevitáveis a fragmentação, a relatividade e a volatilidade do conhecimento - ; por outro lado, tem-se que reconhecer que é uma forma de transdisciplinaridade radical, na medida em que é uma forma de crítica que rompe com todas as fronteiras entre disciplinas, é muito atualizada em relação às manifestações artísticas, tem um modo de definir o objeto de estudo muito próximo do pensamento complexo (por exemplo, “rizoma” em Deleuze - termo emprestado de Gregory Bateson) e também porque, mais do que muitas outras correntes, inclui e dá voz a marginalizados e minorias (feminismo, cultura popular, negros, homossexuais,...). Demo (2002: 171) apresenta os princípios que sintetizam o conceito de “rizoma”:

Princípio de conexão: o rizoma forma um todo conectivo - qualquer ponto pode ser conectado a qualquer outro;

Princípio de heterogeneidade: unidade de contrários;

Princípio da multiplicidade: sem sujeito, nem objeto; só determinações, grandezas, dimensões, que não podem crescer sem que mude de natureza;

Princípio de ruptura a-significante; pode ser rompido em qualquer lugar, bem como se recuperar por outras evoluções; sem dualismos ou dicotomias;

Princípio da cartografia: não é estrutura definitiva ou acabada;

¹⁸ Piada que conteria a essência da pós-modernidade: é preferível a imagem ao objeto, a cópia ao original. Santos, Jair Ferreira dos (2005)

Princípio da decalcomania: da estrutura genética profunda é reprodutível ao infinito, mantendo-se aberto como processo auto-reconstrutivo.

Pós-modernidade é uma forma de crítica transdisciplinar, com muitas contribuições reflexivas sobre o mal-estar contemporâneo. Em geral as críticas referem-se à falência dos fundamentos do projeto modernista que prometera libertar o homem da violência, da dominação, da pobreza e da ignorância. É transdisciplinar no sentido de que extrapolam as disciplinas tradicionais e fazem uma “integração”, de um modo transversal, caótico ou “rizomático”.

2.3.4.1 Diferentes significados do pós-modernismo ou pósmodernismo

Segundo Chia (1995) a denominação Pósmodernismo (-dade), com hífen ou sem hífen, pode ter diferentes conotações, sempre para contrastar com o modernismo:

- Diferenças nas condições culturais (Lyotard, Hassard, Lash apud Chia, 1995:580). Assim como no Renascimento, as transformações artísticas (artes plásticas, literatura, música, arquitetura,...) antecipam as transformações sociais, morais, educacionais e científicas;
- Diferentes periodizações horizontais (Bauman, Harvey, Clegg, Gergen apud Chia, 1995:580); um período que sucede a modernidade, em geral associada à idéia de melhoria e progresso;
- Diferenças em perspectivas teóricas (Grint, Parker apud Chia, 1995);
- Diferenças nas prioridades epistemológicas (Rorty, Margolis, Cooper e Burrell apud Chia, 1995: 580).

As duas últimas conotações, em geral escrita com um hífen (-), referem-se a uma das variantes do “Pensamento Crítico”, juntamente com a Teoria Crítica e o Pós-Estruturalismo.

2.3.4.2 Pós-modernismo enquanto Pensamento Crítico

Scott Lash (2002), de um modo bastante claro, faz uma revisão conceitual do Pensamento Crítico, recuperando as bases filosóficas e as discriminações relevantes entre as diversas correntes: Teoria Crítica e Pós-Estruturalismo.

Para tanto, parte da distinção (desde Kant) entre as duas formas de Razão (Pura e Prática) e as duas formas de crítica (Dialética e Aporética). A Razão Pura está baseada na lógica, opera na esfera das necessidades: da natureza (um meio e não um fim), das Ciências Naturais e da Matemática. É adotada pelo Positivismo, por Marx (II fase) e Habermas (II fase). Resulta na Razão Instrumental. Habermas propõe compatibilizar criticamente a razão instrumental com a razão prática, indo além, via ética.

A razão prática se ocupa de questões que escapam à lógica universalista: Relações entre humanos, Liberdade, Moral, Deus, Infinito e as Coisas-Em-Si (estruturas ontológicas). Resulta na Razão Substantiva.

A dialética busca resolver questões entre as (ou interpenetração das) duas formas de razão (pura e prática). A dialética foi utilizada por Hegel, Marx (I fase), Lukács, Adorno, Marcuse, Habermas (I fase). Segundo Aldery (1994: 372), a “dialética expressa o movimento constante e complexo a que está submetida toda a realidade [...] A transformação se expressa num movimento constante e contraditório”. A dialética pode ser vista em três fases: Ser (tese), Negação (antítese) e Vir a ser (Síntese)

A crítica aporética defende a incognibilidade da razão prática e a inconciliabilidade entre as duas razões.¹⁹

¹⁹ A Fenomenologia (Husserl, Schulz, Heidegger, Adorno, Rose e Benhabib) procura corrigir a abstração da Aporética (que impossibilita pensar a experiência da cultura, as atividades éticas e as relações (sociais, com o lugar, corpo). O conceito de universal é substituído pelo Transcendental).

Essas dualidades definem as diferenças entre as duas correntes do Pensamento Crítico:

- Teoria Crítica: é dialética, vem da tradição alemã (Escola de Frankfurt), e busca os fundamentos e a reconciliação entre as duas formas de razão. É negativa e afirmativa.
- Pós-Estruturalismo: é aporética, vem da tradição francesa (Deleuze, Derrida, Baudrillard, Lyotard), e defende a intransponibilidade entre as duas formas de razão. É fundamentalmente negativa.

Lash também atualiza as contribuições do Pensamento Crítico para analisar a Sociedade da Informação.

Primeiramente analisa as transformações ocorridas no conceito de *poder simbólico*, ao se passar da era manufatureira para a era da informação.

Assim, conforme a tabela 4, na Sociedade da Informação emerge um profundo paradoxo – a produção racional conduz a irracionalidade (sobrecarga, distorção, desinformação, descontrole), resultando em uma sociedade desinformada.

Lash coloca que o maior problema que o Pensamento Crítico Informacional aponta é a nova forma de desigualdade, através do poder de exclusão (e de auto-exclusão): indecente, violento, transnacional, não contextual, sem identidade, altamente elitista. O autor caracteriza as formas de vida na Sociedade da Informação como achatada no nível empírico (monismo da tecnologia, ausência da interioridade), não-linear (compressão de tempo-espço, de significados, aceleração dos processos, dispersão e descontinuidades e que escapa para o espaço virtual dos laboratórios e estúdios de criação).

Tabela 4 - Natureza do Poder na era Industrial vs era da Informação

	Era manufatureira /Industrial	Era da informação
Poder simbólico	Poder ideológico	Poder informacional
Propriedade e poder	Meios mecânicos de produção	Intelectual: patente, copyright
Sustentação do poder	Ideologia, Sistema de Idéias, estendido no tempo-espaço, Universalidade, Reflexão,	Sinais, compressão do tempo-espaço, particularidades, imediaticidade/ efemeridade: não reflexão
Meios predominantes e características	Narrativas (enredo com começo, meio e fim, causa-efeito, intenção), discurso (esquema conceitual, suportado por lógica proposicional e argumentos)	Bytes, comunicação e mensagens: valor instantâneo, ciclo de produção curto (tempo-real), efêmero, contigüidade evento-informação (Indicialidade)
Criação de valor	Exploração, mais valia, Excedente (valor de troca - valor de uso) ²⁰	Exclusão (direito de manter outros de fora), ordenamento da desordem ²¹

Fonte: Lash, Scott (2002). *Critique of Information*. London: Sage

Lash (2002) aprofunda o problema colocando que a cultura da informação globalizada tende a destruir o dualismo das duas razões e do campo transcendental (tudo é arrastado para a imanência), na medida em que mudamos das relações sociais para redes, apagam-se as diferenças entre o “aí-no-mundo” e “si-mesmo” e, as fronteiras (nacionais, humano-não

²⁰ Na Era da Informação, a informatização acelera a commoditização de bens e serviços, o que praticamente cancela a diferença entre valor de uso e valor de troca.

²¹

humano) são questionadas. Um mérito do Pensamento Crítico é a capacidade de uma exclusiva e adequada problematização da Era da Informação, o que pode contribuir para novos paradigmas de poder e desigualdade. Coerentemente, defende que a crítica deve se informatizar, tornar-se objeto cultural, poder ser consumido com menor exigência reflexiva, escrita sob condições de prazo e orçamento limitado e passar a fazer parte dos fluxos e da economia de sinais e espaço.

2.3.4.4 Crítica aos pós-modernistas / pós-estruturalistas

Por suas posições críticas radicais, os pós-modernistas em geral são ignorados pela corrente dominante (funcionalista, modernista). As contraposições mais fortes vêm de outros pensadores críticos. Em geral estes críticos relacionam o pós-estruturalismo ao desencanto, niilismo e apatia política. O desencanto estaria relacionado com o fracasso e esvaziamento dos movimentos libertários de 1968, dos quais os pós-estruturalistas são originários, o desencanto com os regimes comunistas totalitários e o esfacelamento dos projetos ligados ao marxismo (queda do muro de Berlin em 1989, encerramento do Partido Comunista Italiano em 1991, vitória de Gorbatchev sobre o PCUS em 1991, lutas por autonomias dos países do leste europeu em relação ao centralismo russo etc). Para Chauí (1993: 45), o

pós-modernismo é uma variante desencantada do modernismo e que exprime a crise atual do capitalismo [...] Em parte o pós-modernismo tem toda a razão, pois percebe o lado opressivo, repressivo e instrumental e de exacerbação na admiração existente na concepção modernista. Mas não propõe algo novo, o que propõe é simplesmente essa negação imediata e simples de categorias, normas e valores modernistas [...] No par contínuo-descontínuo escolhe a descontinuidade, no par identidade-diferença, escolhe-se a diferença, no par centro-descentramento, o descentramento, e assim por diante. O fato de se apagar um dos

lados da dicotomia e trabalhar só com o outro não significa, no meu entender, uma posição produtiva.

Agnes Heller (1982:44) comentando sobre o desencanto dos novos filósofos diz que

há relativamente poucos anos atrás, parte dos novos filósofos era maoísta. Portanto, para eles, a teoria social assumiu desde o início a forma do mito. Desiludiram-se com esse mito e estenderam essa desilusão ao juízo sobre todo o mundo e sobre todas as teorias [...] Eles são consequência de certo ceticismo em relação a qualquer sistema social e qualquer ideologia [...] é um sinal de alarme, que demonstra como os homens ainda têm necessidade de uma fé cega, e como é frequentemente muito fácil passar diretamente da fé cega ao desespero.

Castoriades (1993:52) diz que desde a segunda metade do século XX as sociedades passam por uma decadência ética e cultural.

Cada vez mais as pessoas se interessam por sua pequena vida pessoal, todo mundo se desinteressa dos problemas políticos e sociais. [...] Quanto à grande cultura, entramos em uma fase alexandrina, repetimos o que já foi feito, recombina-se de maneira diversa - é o pós-modernismo -, e não há nenhuma grande criação, nem nas artes, nem na filosofia, nem no pensamento político.[...] Entre eles há saltimbancos e outros que trocam de idéias como quem muda de camisa, e confusos.

Para Gardenal (1995: 69) o pós-modernismo enquanto movimento transdisciplinar utiliza-se de pensamentos

Imbuídos pelas metáforas e símbolos que caracterizam a desordem e o caos, irrompem como uma forma de discurso que se debruça no avesso, no reverso, nos interstícios e nas instigantes e insinuantes possibilidades advindas de todos os tipos de posicionamentos anárquicos.

2.4 Desafios na busca da integração das diversidades: plausibilidade, resistências e desafios

2.4.1 Aporias e incomensurabilidades

A busca da integração não é unanimidade. Existem três razões epistemológicas que atuariam contra esse objetivo: aporias, incomensurabilidade lingüística e isolacionismo deliberado.

Partindo do quadro referencial de Scott Lash (2002), que categoriza duas formas de razão (pura e prática) e duas formas de crítica (dialética e aporética), identifica-se um desafio para a integração das diversidades de saberes na crítica aporética, pois os aporéticos (pós-estruturalista e alguns pós-modernistas) não acreditam na possibilidade de aproximação e entendimento através da dialética.

Kuhn (1962), na 1ª. edição do *Estrutura das revoluções científicas*, posicionou-se enfaticamente pela impossibilidade de diálogo entre paradigmas, comparando com as dificuldades do ofício de tradução. Para ilustrar tal dificuldade, Burrell (1999: 441) recorre ao mito da Torre de Babel, referindo-se a obra de George Steiner, *After Babels: aspects of language and translation* (1975). Segundo a Bíblia, Deus ficou irritado com a pretensão dos construtores do Templo de Babel em construir um templo muito alto para rivalizar com o seu poder que, como castigo espalhou-os pelos quatro cantos da Terra, para que nenhum construtor pudesse falar com outro. Para Burrell existiria uma impossibilidade de tradução dos termos de um paradigma para outro, uma vez que a sutileza de significado tem a ver com familiaridade, “se você não usa a linguagem regularmente, então não pode compreender completamente como ela é usada pelos nativos”. Na segunda edição (Kuhn, original de 1969, edição brasileira de 1982) e no debate com outros filósofos da ciência (Kuhn, original de 1970, edição brasileira de 1979: 341) ele amenizou sua opinião, dizendo que as incompatibilidades seriam apenas localizadas. Giddens em *Novas regras do método sociológico* (1976) apresenta argumentos contra

incomensurabilidade de paradigmas. O livro de Kuhn (1962) provocou muito debate entre os filósofos da ciência e cientistas²².

A terceira dificuldade de integração é devida ao fato de alguns autores preferirem, deliberadamente o isolamento. Quando Burrell & Morgan escreveram o *Sociological Paradigms of Organizational Analysis*, em 1979, ambos defendiam o isolamento. Os defensores do isolamento argumentam que essa atitude é política e visa garantir a sobrevivência ideológica dos paradigmas mais “fracos” politicamente. “Discurso é uma arma do poder.” (Burrell, 1999: 451). Ao interagir com um paradigma muito mais forte o paradigma fraco corre o risco de ser colonizado (ao estilo imperialista) pela ortodoxia dominante. Nos anos seguintes ocorreram debates entre defensores e críticos do isolamento. Em 1988 foi organizado pelo periódico ‘Organization Studies’ um debate sobre o tema, com subseqüentes réplicas. A série de artigos e comentários está publicada com os seguintes títulos:

- *Offense and defense: a symposium with Hinings, Clegg, Child, Aldrich, Karpick, and Donaldson* (1988);
- Jackson, Norman & Carter, Pippa (1991) *In defense of paradigm incommensurability*;
- Willmott, Hugh. (1993). *Breaking the paradigm mentality*.

Gareth Morgan, que se doutorou na Universidade de Lancaster e depois foi para o Canadá e EUA, defende a possibilidade de integração - no livro *Imagens da Organização* (1996). Nesse livro Morgan defende que uma visão binocular é melhor do que uma monocular.

2.4.2 Distorções

Para Knights e Willmott (1997: 10) muitos projetos divulgados como interdisciplinares, de fato têm apenas um “verniz”, para atender aos órgãos de fomento. Nesses projetos meramente tomam-se emprestados alguns conceitos e métodos sem preocupação de síntese e sem

²² Para obter mais detalhes interessantes, consultar Guba (1990) e Alves-Mazzoti & Gewandszajder (2000: 132).

questionamento sobre as fronteiras. Essas situações seriam, na classificação de Heckhausen (vide seção 2.2), uma forma de pseudo-interdisciplinaridade.

2.4.3 Aspectos Políticos-Institucionais.

Knights & Willmott (1997: 18) consideram que muitos dos grandes desafios da integração das diversidades de saberes estão relacionados com as condições políticas (competições; disputa de prestígio e verba, busca de segurança e estabilidade) e institucionais (fronteiras, segmentações departamentais, corporativismo profissionais, poder de seleção de editores e distribuidores de revistas especializadas). Esta busca de proteção em “feudos de iguais” cria fronteiras rígidas, domínio lingüístico próprio (dialeto e jargões) que dificultam intercâmbios e interações. Outro fator apontado por Knights & Willmott (idem) é a da identidade formada em uma determinada coletividade de especialistas. Ao se tornar um especialista numa disciplina, o indivíduo torna-se “disciplinado”, o que afeta como os outros o vêem e se percebe a si mesmo. Demo (2002: 132) aponta um problema relacionado aos citados acima colocando que, quando algum paradigma se fortalece, automaticamente se institucionaliza,

surgem escolas, grupos, entidades, programas de pesquisa, publicações e, como não poderia deixar de ser, muita reverência. Surgem igualmente caciques, ‘vacas sagradas’, autoridades reconhecidas e outras usurpadas, de tal sorte que a autoridade do argumento vai cedendo ao argumento da autoridade.

CAPÍTULO III - MAPEAMENTO DA DISPERSÃO NAS CIÊNCIAS HUMANAS

As ciências ou áreas de conhecimento que contribuem para os estudos organizacionais são: Psicologia geral, Psicologia Social, Sociologia, Administração, Antropologia, Economia, Educação e Ciências Política. A tabela 5 sintetiza as informações básicas sobre as contribuições dessas áreas. Zanelli & Bastos (2004: 487).

Este capítulo apresenta um esboço de mapeamento da diversidade (ou dispersão) dos saberes (correntes, tradições, escolas) de três das oito áreas relacionadas na tabela 5: Psicologia Social, Antropologia Organizacional e Sociologia Organizacional. Essas três áreas foram escolhidas por acreditar serem as mais centrais para as questões de transformação organizacional, entretanto, não significa desmerecer as outras cinco. Os objetivos desta iniciativa são três e estão relacionados ao tema geral: 1. Dispor de atributos ou “pistas epistemológicas²³”, para avaliar possibilidade ou conveniência de integração das diversidades, dentro da própria área e entre as áreas; 2. dispor de elementos para compreender o estado de fragmentação e 3. identificar referenciais para compreender as diferenças e construir diálogos.

É importante reiterar o que foi abordado na seção 2.4. Desafios na busca da integração: esta busca por integração não significa que a integração ou diálogo seja possível entre todas e quaisquer disciplinas. De fato, o que se verifica é que existe muito pouco diálogo entre a maioria das disciplinas instituídas, inclusive entre aquelas em que o diálogo deveria existir. (Corga, 1998: 30 e 196).

²³ Termo proposto pelo autor para denominar conjunto de atributos ou dimensões que possam contribuir para categorizações epistemológicas.

Não se tem a pretensão de que essas três áreas cubram todas as fontes de saberes sobre aspectos humanos, necessários à transformação organizacional, tampouco que o esboço elaborado represente uma tarefa concluída. O que se pretende é construir um modelo de trabalho que possa subsidiar na integração de saberes de diversas fontes. E que o modelo e os seus produtos possam evoluir posteriormente.

Tabela 5 Áreas de conhecimento que contribuem para a teoria organizacional

Áreas ou subáreas	Principais contribuições
Psicologia geral	Aprendizagem, motivação, personalidade, percepção, emoções, tomada de decisão individual, mensuração de atitudes, estresse.
Psicologia social	Mudança comportamental, mudança de atitudes, liderança, comunicação, processos grupais, tomada de decisão em grupo, cognição social. Dinâmica de grupo, equipes de trabalho, comportamento intergrupar.
Sociologia	Poder, política, conflito. Dinâmica do mundo do trabalho. Emprego e desemprego. Processo de trabalho. Organização do trabalho. Qualificação e desqualificação da força de trabalho.
Administração	Teoria das organizações, tecnologia organizacional, mudança organizacional, cultura organizacional. Ambiente organizacional. Estratégias organizacionais.
Antropologia	Diversidade cultural: valores e atitudes comparadas. Análise transcultural. Cultura organizacional.
Ciências política	Conflito, políticas intra-organizacionais, poder.
Economia	Dinâmica produtiva. impactos de novas tecnologias. Produtividade. Emprego e desemprego. Políticas macroeconômicas.
Educação	Qualificação para o trabalho. Aprendizagem em contexto de trabalho. Tecnologias instrucionais.

Fonte: Zanelli & Bastos (2004: 467).

Japiassu (1982) coloca que as Ciências Humanas, ao se constituírem, desligaram-se da Filosofia e lutaram para obter a sua autonomia e reconhecimento, submetendo-se inicialmente às diretrizes positivistas. Japiassu considera que nessas condições as Ciências Humanas nasceram “mortas” pois, para se moldar aos padrões positivistas tiveram que retirar qualquer espaço para a subjetividade. As reações e contra-reações a essa orientação teriam contribuído para iniciar a dispersão, conforme segue.

3.1 Dispersão na Sociologia Organizacional.

A dispersão na sociologia organizacional foi inicialmente pesquisada por Burrell e Morgan (1979) e publicada no livro *Sociological Paradigms and Organisational Analysis (SPOA*²⁴). Este livro teve uma ampla repercussão, sendo um dos livros mais citados em publicações sobre organizações (sociologia, psicologia, antropologia, administração, teoria organizacional). De modo semelhante ao que ocorreu com o *A Estrutura das Revoluções Científicas* de Kuhn (1962 e 1970), o mérito do livro é amplamente reconhecido inclusive pelos críticos. Uma das críticas vem de Alvesson e Deetz (1999: 227) e suas ponderações são consideradas neste estudo, inclusive para atualizar o mapeamento original. Por fim, o estudo é complementado com algumas considerações recentes de Burrell (1999: 439).

3.1.1 O mapeamento de Burrell & Morgan (1979): SPOA

O SPOA é uma aplicação das idéias de Kuhn (1962) sobre paradigmas - “formas estabelecidas de ver o mundo” - à sociologia organizacional. Burrell e Morgan articulam dois eixos ou dimensões conceituais, constituindo um “espaço” bidimensional para posicionar as dispersões:

1) O eixo do continuum Subjetividade ⇔ Objetividade, que leva em conta os pressupostos sobre a natureza da ciência social; a dicotomia que iniciou a dispersão, conforme Japiassu (1982) e,

²⁴ Como esse livro é referenciado em vários trechos, serão usadas as iniciais ‘SPOA’

2) o eixo do continuum Mudança Radical ⇔ Regulagem, que considera a natureza do papel²⁵ da sociologia na evolução da sociedade.

O posicionamento de um paradigma no eixo do continuum Subjetividade ⇔ Objetividade, considera a combinação dos atributos relacionados na tabela 6.

Tabela 6 Continuum subjetivista ⇔ objetivista

	Abordagem Subjetivista	Abordagem Objetivista
Ontologia	Nominalista	Realismo
Epistemologia	Antipositivista	Positivista
Natureza humana	Voluntarismo	Determinista
Metodologia	Ideográfico	Nomotética

Fonte: Burrell, G. & Morgan, G. (1979:3).

O posicionamento de um paradigma em relação ao eixo Mudança Radical ⇔ Sociologia da Regulagem leva em conta uma combinação dos atributos ou pressupostos relacionados na tabela 7.

Tabela 7 Continuum Mudança Radical ⇔ Regulagem

	Sociologia da Mudança Radical	Sociologia da Regulagem
Foco / ênfase	Conflito Mudança Conflito Desintegração Coerção	Ordem Estabilidade Integração Coordenação funcional Consenso
	Mudança radical	Status quo

²⁵ no original, basic concern.

Temas de interesse	Conflito estrutural	Ordem social
	Modos de dominação	Consenso voluntário
	Contradições	Integração e coesão
	Emancipação	Solidariedade
	Privações	Satisfação de necessidades
	Potencialidade	Realidade

Fonte: Burrell & Morgan (1979: 13 e 18)

Cruzando estas duas dimensões resulta uma matriz com quatro paradigmas, conforme tabela 8.

Tabela 8 Duas dimensões e quatro quadrantes: os paradigmas sociológicos

	Sociologia da Mudança Radical		
Subjetivo	Paradigma “Humanista Radical”	Paradigma “Estruturalismo Radical”	Objetivo
	Paradigma “Interpretativo”	Paradigma “Funcionalista”	
	Sociologia da Regulagem		

Fonte: Burrell & Morgan (1979: 22)

O papel básico do paradigma *funcionalista* seria prover soluções pragmáticas para problemas práticos, buscando ordem, harmonia e eficiência, buscando aproximação com os modelos das ciências naturais. O papel do paradigma *interpretativo* seria a compreensão da experiência subjetiva do indivíduo (ator) no mundo social, do ponto de vista desse indivíduo. O papel básico do paradigma *humanista radical* seria libertar o indivíduo de modos alienados de ser, transcendendo as limitações impostas pelas superestruturas sociais. São os teóricos da antiorganização. O papel básico do paradigma do *estruturalismo radical* seria a libertação dos homens das estruturas sociais, por meio de conflitos e mudança planejada.

Burrell e Morgan posicionam as escolas em um mapa de dispersão (figura 3), dentro de um dos quatro paradigmas e conforme os atributos das duas dimensões.

Figura 3 Os paradigmas sociológicos e as escolas da sociologia

Fonte: Burrell & Morgan (1979: 29)

Analisando o mapeamento do *SPOA* verificam-se as possíveis contribuições para as iniciativas de integração: diálogo dentro de um mesmo paradigma é muito mais natural, compreensão do por quê e para quê das “diferenças” e a importância das visões diferentes para amadurecimento de cada corrente. Compreensão dos focos, antagonismos, lacunas e as inter-relações entre as linhas teóricas.

Os autores analisam cada um dos paradigmas e, dentro dos paradigmas as principais teorias, escolas ou correntes. À medida que analisam as teorias, comentam sobre os principais autores e obras. Percebe-se muitas convergências (ou sobreposições) entre psicologia organizacional, sociologia organizacional e antropologia organizacional, o que seria esperado pois os objetos são comuns a todos (as organizações). Burrell & Morgan encontraram maior quantidade de autores e de publicações

no paradigma funcionalista, o que é natural para o paradigma dominante. Alguns autores citados estão na tabela 9.

Tabela 9 Principais autores da sociologia agrupados segundo os paradigmas

Paradigmas	Principais teóricos
Funcionalista	<p>Precusores: Auguste Comte, Herbert Spencer, Emile Durkheim, Vilfredo Pareto, Max Weber, Wright Mills, George Simmel, Parsons e George H. Mead, Radcliff-Brown.</p> <p>Organizacionais: Merton, Blau, Homans, Coser. Elton Mayo, Roethlisberger & Dickson, Chester Barnard, Miller & Rice (Tavistock), Pugh, Hickson & Hal (Aston Group), Buckley, Katz & Kahn, Turner, Goffmann.</p>
Mudança Radical	<p>Precusores: Marx, Engels, Lênin, Bukharin, Plekhanov, Althusser, Polantzas, Colletti.</p> <p>Organizacionais: John Rex, Ralf Dahrendorf, Baran & Sweezy, Braverman.</p>
Interpretativo	<p>Precusores: Kant, Dilthey, Weber, Husserl, Schultz. Mead.</p> <p>Organizacionais: Giddens, Garfinkel, Bittner, Zimmerman, Denzin, Silverman.</p>
Humanista Radical	<p>Precusores: Kant, Hegel, Marx (I), Lukács, Gramsci, Adorno, Horkheimer, Benjamin, Marcuse, Sartre.</p> <p>Organizacionais: Habermas, Illich, Theodore Roszak, Carlos Castañeda, Robert Pirsig²⁶</p>

Segundo Burrell, apesar das inúmeras críticas, o *SPOA* teve o mérito de legitimar espaços para outros paradigmas, mostrando formalmente que o “funcionalismo não era de forma alguma a única entrada possível”. (1999: 448). No texto de 1999 (original de 1996), Burrell afirma que o quadro da sociologia está mais fragmentado do que em 1979, reafirma que a ciência organizacional é pluralística, não podendo falar de uma ciência “normal” (nos termos de Kuhn). Além disso, analisa as contribuições de Foucault (métodos arqueológico e genealógicos) e dos pós-modernistas, defendendo a adoção de conceitos como paradigmas (vs paradigma), metáfora (vs narrativa completa), discurso (vs linguagem compartilhada), genealogia (vs método histórico), desconstrução (vs autoridade de um autor) e de que “tudo que é sólido desmancha no ar” (vs “gerência-minuto”). Burrell (1999: 460).

²⁶ Autor do livro *Arte Zen da Manutenção de Motocicleta*

3.1.2 Mapeamento de Alvesson & Deetz

Uma das críticas ao SPOA foi feita por Alvesson & Deetz (1999: 227). Eles propõem uma representação alternativa das dispersões, incluindo o Pós-modernismo, corrente que surgiu após a publicação do SPOA. O modelo destes autores é constituído também por dois eixos.

Eixo 1: origem dos conceitos e problemas: local / emergente vs elite / a priori

A polaridade “local ou emergente” tem relação com interpretativo da voz do “nativo”; a polaridade “*elite / a priori*” tem relação com a posição mais forte do pesquisador, alguma aliança implícita com grupos da sociedade, que acaba colocando algum viés na formulação da pesquisa. Esta dimensão está caracterizada na tabela 10.

Tabela 10 Caracterização da dimensão local / emergente - elite / a priori.

Local / emergente	Elite / <i>a priori</i>
Comunidades comparativas	Comunidade privilegiada
Múltiplos jogos de linguagem	Jogo fixo de linguagem
Particularista	Universalista
Filosofia sistemática = etnocêntrica	Fundamentada na filosofia sistemática
Não-teórico	Teoria dirigida
Determinismo situacional ou estrutural	Determinismo metodológico
Não-fundamental	Fundamental
Narrativas locais	Grandes narrativas (progresso e emancipação)
Foco: Sensualidade e significados	Foco: racionalidade e verdade
Conhecimento prático	Conhecimento teórico generalizável
Tende a ser feminino em atitude	Tende a ser masculino na atitude
Vê o estranho	Vê o familiar
Procede do outro	Procede de si própria
Ontologia da alteridade acima do método	Itens epistemológicos e procedimentais acima de suposições substantivas

Fonte: Alvesson & Deetz (1999: 236)

Eixo 2 - Relação com o discurso social dominante: consenso vs dissenso

Consenso: a pesquisa científica visa aprofundar o conjunto dominante de estruturas do conhecimento, relações sociais (tidas como “naturais”) e identidades. Presença de unidade, continuidade, confiança no discurso dominante. No caso do dissenso, a pesquisa visa desfazer tais estruturas. Presença de diferenças, ruptura e dúvidas em relação ao discurso dominante. As relações sociais são vistas como “construídas”. Esta dimensão está caracterizada na tabela 11.

Tabela 11 Caracterização da dimensão consenso - dissenso

Consenso	Dissenso
Confiança Ordem hegemônica= estado natural Naturalização do presente Integração e harmonia são possíveis Pesquisa enfoca representação Espelho (refletindo) a metáfora dominante Preocupação central = validade Teoria como abstração Ciência unificada e triangulação Ciência é neutra Vida é descoberta Pesquisador anônimo, sem tempo e espaço Agente livre/autônomo	Suspeita Conflitos sobre ordem = estado natural Presente interessada na História/Política Ordem = dominação e conflitos suprimidos Pesquisa enfoca desafio e reconsiderações Lente (vendo/lendo) a metáfora dominante Preocupação central = Intuição e práxis Teoria como abertura Complementaridade posicional Ciência é política Vida é luta e criação O pesquisador tem nome e posiciona-se Agente socialmente situado

Fonte: Alvesson & Deetz (1999:236)

A partir dessas duas dimensões os autores propõem um mapeamento da dispersão, conforme a figura 4. Alvesson & Deetz propõem trocar a denominação de “paradigmas” por “discursos”. Além disso, os autores colocam que o propósito do mapeamento não foi de dividir e classificar rigidamente, e sim o de marcar as diferenças e semelhanças importantes. A novidade neste mapeamento de Alvesson & Deetz é o Pós-modernismo, que está apresentada na seção 3.1.3.

Figura 4 Mapeamento dos discursos sociológicos

Fonte: Alvesson & Deetz (1999: 234)

3.2 Dispersão na Psicologia Social e Psicologia Organizacional

3.2.1 Estudo de Danielle Corga (Tese Phd - Instituto de Psicologia/USP)

Corga (1998), elabora um exaustivo levantamento de correntes e escolas em Psicologia Social e as agrupa em quatro tradições:

- Tradição sociológica americana do Interacionismo Simbólico
- Tradição sociológica européia das Representações Sociais
- Tradição do Experimentalismo Psicológico
- Tradição dos Processos grupais ou dos Grupos Sociais²⁷

Corga não chega a propor um mapeamento nos moldes dos apresentados por Burrell & Morgan e Alvesson & Deetz, para Sociologia organizacional. Após a análise do seu estudo (Corga, 1988: 233), foram identificadas duas dimensões que podem estabelecer uma idéia de dispersão: 1) Continuum Psicologia social psicológica ⇔ Psicologia social sociológica e, 2) Continuum Preferência por abordagem qualitativa ⇔ quantitativa. As psicologias sociais psicológicas têm o foco no indivíduo e estudam os efeitos do grupo ou da coletividade no indivíduo. As psicologias sociais sociológicas têm o foco na coletividade e estudam aspectos psicológicos inerentes a fenômenos grupais e intergrupais. Segundo estes critérios, as quatro tradições seria posicionadas conforme a figura 5 - Mapeamento da dispersão Psicologia Social conforme Corga.

Figura 5 - Mapeamento da dispersão na Psicologia Social conforme Corga

Fonte: elaborado pelo autor com base em Corga (1998).

²⁷ Corga denomina Tradição dos Grupos Sociais.

Baseado no estudo de Corga foi elaborado um quadro resumo (Tabela 12) com os precursores, pioneiros e principais teóricos de cada tradição.

Tabela 12 Tradições na Psicologia Social e figuras chave

Tradição	Precursos	Pioneiros	Principais representantes
1. Interacionismo Simbólico (Sociológica Americana)	Wundt Dilthey Darwin Dewey	George Mead Cooley Dewey	Blumer (Chicago) Thomas Turner Goffman Scheff Sheldon Stryker
2. Representações Sociais	Durkheim Wundt	Moscovici	Moscovici, Robert Farr, Herzlich, Jodelet, Graumann
3. Experimental	Wundt / Tichener Binet Stanley Hall Murchinson Estatísticos (Boas, Thorndike, Pearson, Galton)	Triplett Mayer Moede Moore Triplett	<i>Behavioristas</i> : Allport, Travis, Moore e Dashed <i>Cognitivista / Gestalt</i> : Kurt Lewin, Festinger, Asch, Sherif, Dollar & Miller, Hovland
4. Processos Grupais	Lewin Elton Mayo Moreno	Lewin Lippit & White Festinger	Stuart Cook, Dorwin Cartwright, Kenneth Clark, Marie Jahoda, Deutsch, Thibaut, Kelley, Schacter <i>Escola de Bristol</i> (Henri Tajfel, John Turner, Howard Giles, Michael Billig, Jennifer Williams)

			<i>Escola de Genebra</i> (William Doise, Jean-Claude Deschamps, Gabriel Mugny, Lorenzi-Cioldi) <i>Inglêses</i> (Steve Duck, Dorothy Miell, Joseph Jaspars, Rom Harré, Judy Dunn, Peter Kelvin e Colin Frazer) <i>Americanos</i> (Charles Morris, Morton Deutsch, Robert Baron, Robert Zajonc, Bibb Latané, Edwin Hollander, Alice Eagly, Norman Miller, Marvin Shaw)
--	--	--	--

Fonte: elaborado pelo autor, baseado em Corga (1998)

A seguir, procurou-se identificar no estudo de Corga, os fundamentos, conceitos-chave e exemplos de pesquisas de cada tradição.

3.2.1.1 Tradição do Interacionismo Simbólico.

Na tradição do Interacionismo Simbólico os conceitos-chave são: interação social, símbolos, linguagem, mente social, interpretação. A questão fundamental é “Como os humanos interagem usando símbolos?”. A análise dos fenômenos sociais é feita por observação participativa, procurando compreender o fenômeno da perspectiva dos indivíduos que participam da interação junto com outros. A sociedade é entendida como uma teia de interações. Vida social é conceituada como “processo dinâmico de ação entre as pessoas que criam e recriam a sociedade”. Partem do pressuposto que o ser humano interpreta o mundo para si próprio. Esta tradição tem uma base behaviorista, porém diferente da tradição de Skinner e Watson, pois trabalham com o conceito de mente social. Outra diferença é que para os interacionistas simbólicos “o comportamento não é simplesmente uma reação automática a um estímulo, mas uma construção criativa da pessoa que percebe, originada da sua interpretação das

situações e das outras pessoas”. (Corga, 1998). Algumas pesquisas atuais citadas por Corga: aspectos da vida social em que o processo cognitivo de interpretação e construção do comportamento são mais evidentes - análise da interação humana face a face, socialização, aprendizagem, comportamentos desviantes, atribuição de causalidade.

3.2.1.2 Tradição das Representações Sociais

Conceituação da Teoria das Representações Sociais por seu fundador, Serge Moscovici:

Representação social é tanto um sinal, quanto a reprodução de um objeto socialmente valorizado, pois ela é uma forma de conhecimento, composta de conceitos, proposições e explicações. Ela é elaborada socialmente a partir da comunicação proveniente da interação humana e partilhada por estes mesmos indivíduos no cotidiano, com o objetivo prático de construção de uma realidade social comum. Uma forma de conhecimento socialmente elaborada e partilhada, tendo uma visão prática e concorrente para a construção de uma realidade comum a um conjunto social. (1989, 36) apud Corga (1998).

O interesse dos pesquisadores desta tradição é identificar função simbólica da representação social e seu poder de construção do real. Moscovici tem influência direta de Durkheim (*Representações coletivas*) e de Wundt (*Völkerpsychologie*): estudo da cultura, costumes, social e sociedade. Esses pesquisadores têm procurado compreender o processo social do cotidiano de construção ativa do mundo pelos indivíduos. Estudam a formação de atitudes, crenças e atribuições, enquanto estruturas sociais. Exemplos de temas pesquisados por esta tradição: Psicanálise e psicologia, criança, mulher, doença e saúde, doença mental, violência, justiça, grupos, relações intergrupais (amizade), sistemas socioeconômicos e tecnológicos, o trabalho, desemprego, conflitos sociais. Para compreender uma representação social é importante considerar a estrutura social onde ela se desenvolve, pois para um mesmo objeto, podem existir diversas representações sociais. Um dos princípios importantes desta tradição é o de

“multifuncionalidade das representações sociais”. Este princípio enuncia as diversas funções das representações sociais. (tabela 13)

Tabela 13 Multifuncionalidade das representações sociais.

1. Servir como instrumento para que o indivíduo e o grupo apreendam seu próprio meio social. Tornam-se referencia para os sujeitos, dando-lhes sentido e transformando o estranho em conhecido e coerente.
2. Ser a base para a comunicação entre os sujeitos. Possibilita a descrição e daí a explicação.
Comunicar argumentando é ativar e discutir representações
3. Orientar o comportamento. Fornecem ao indivíduo o modelo e a constituição dos elementos que compõem o contexto social em que o comportamento terá lugar. Evidenciam ao sujeito, num determinado contexto, os modos desejáveis de ação, dão significado ao objeto que estimula o seu comportamento e à situação como um todo e permitem que o indivíduo dê sentido ao seu comportamento a partir de uma determinada representação. ⇔ Knights e Willmott - grupos disciplinares
4. Funcionar como um discriminador dos grupos sociais. Se as particularidades e especificidades de cada grupo contribuem para a constituição de suas representações, então podemos apreender a diferenciação entre os grupos a partir dessas mesmas representações, ou seja, estas irão diferenciá-los e identificá-los. A discriminação intergrupar que as representações possibilitam permitirão, por sua vez, a seleção de comportamentos “adequados”.

Fonte: Corga (1998). *Uma história da psicologia social: sua diversidade*.

3.2.1.3 Tradição do Experimentalismo Psicológico

Esta tradição foi a predominante nos primórdios da Psicologia Social. Adota uma perspectiva cientificista, baseada nas ciências naturais, onde a metodologia é tão importante quanto o objeto: levantamento e teste de hipóteses, maximizar o controle das condições experimentais e das observações. Uso intensivo de recursos estatísticos e manipulação de variáveis em laboratórios. Objetivo maior que se busca nesta tradição é chegar a generalizações teóricas suportadas empiricamente para a formalização de leis e para a construção de teorias com caráter preditivo.

Essa tradição recebeu um grande impulso com a vinda de Kurt Lewin para os Estados Unidos, em 1933, fugindo do nazismo. Lewin veio da

Europa com uma sólida formação acadêmica e muita experiência em pesquisa empírica. Sua fundamentação residia na Psicologia da Gestalt, e essa formação, somada à sua engenhosidade em estruturar experimentos possibilitou muitas inovações na pesquisa empírica em Psicologia Social. Lewin formulou a Teoria de Campo que posteriormente recebeu vários desdobramentos.

Lewin formou vários alunos que se destacaram em pesquisas empíricas: Festinger (“Teoria da dissonância cognitiva”, “Transmissão de boatos”, “Comunicação de pequenos grupos”) é considerado o herdeiro de Lewin; Lippitt & White (Estilos de liderança), Dembo, Festinger & Sears (“Decisão de grupo”, “Nível de aspiração”), Heider (“Princípio do equilíbrio”), Cartwright & Harary (“Processos de comunicação”), Weiner, Rosenberg (“Teoria da atribuição”). Sherif (Interdependência cognitiva das pessoas: “Conformismo” e outros estudos sobre ambiente social “natural”), Dollar & Miller (“aprendizagem social”, “Sugestão de prestígio” e “imitação”), Hovland (“Comunicação de massa”, “Atitude”, “Mudança de atitude”), Bandura e Walters (“Imitação”), Berkowitz (“Bode expiatório / preconceito”), Asch (Gestaltista, pesquisou o significado para o sujeito da situação experimental).

Os experimentalistas receberam forte impulso do exército estadunidense que financiou muitas pesquisas e disponibilizou sujeitos para as pesquisas (soldados). Outra fonte importante de sujeitos para pesquisa eram os alunos universitários.

A orientação experimentalista que conheceu muito sucesso e prestígio, devido aos exageros, recebeu muitos questionamentos e críticas como: “falta de relevância e qualidade das teorias, validade dos experimentos e aplicabilidade”, “frivolidade e artificialidade dos experimentos”, “perderam-se na atividade de sofisticação do trabalho experimental”, “esqueceram-se de que uma ciência não se constitui apenas com método”. Corga (1988). Uma crítica contundente foi feita por Jaspars (1983), apud Corga (idem):

O sucesso foi tornando as paredes mais impermeáveis - o psicólogo social ficou confinado no laboratório, processando sofisticações experimentais, esquecendo-se de que inúmeros problemas carentes de estudo pela Psicologia Social Experimental não podiam ser levados para os laboratórios. Essa distração resultou na produção de frivolidades, micro-teorias com pouca extensão.

3.2.1.4 Tradição dos Processos Grupais

No auge das pesquisas com grupos Kurt Lewin funda o Centro de Pesquisa para Dinâmica de Grupo (MIT), dando início a essa tradição, independentemente dos experimentalistas.

Em Berlim, Lewin fizera parte do grupo que fundou a Psicologia da Gestalt, tendo realizado pesquisa experimental de processos cognitivos: “nível de aspiração”, “frustração-agressão”, “aprendizagem por *insight*”. Lewin tinha especial interesse no comportamento intencional e comportamento determinado pelas motivações. Relação entre fatores sociais, conflitos e frustrações. Já havia definido uma preferência por trabalhos em grupo.

Nos EUA, na Universidade do Iowa realiza pesquisas em Dinâmicas de Grupo e, junto com Lippitt e White, estudam Estilos de Liderança. Presta consultoria sobre produtividade na Indústria Harwood e sobre estratégias de grupo e lideranças para o Centro de Pesquisas Navais. Desenvolve e testa o método da Pesquisa-ação para trabalhar problema de organizações, instituições ou grupos e programação de ações efetivas para a resolução dos problemas sociais.

Algumas condições históricas favoreceram o crescimento e domínio da Psicologia de Grupos nos EUA. (Corga, 1998). Esse registro é importante porque é a raiz de várias práticas da corrente denominada de D.O. Desenvolvimento Organizacional:

- Mudanças na sociedade americana desde da década de 1930: incremento de atividades de grupo e de cooperação, psicoterapia de grupo, grupos de

auto-ajuda (AAA), trabalhos em grupo nas escolas, pequenos grupos e liderança no gerenciamento das empresas;

- Pesquisadores europeus migraram para os EUA: Lewin, Heider, Adorno, Lazerfeld, Frenkel-Brunswick, Cartwright;
- Estudos sociológicos da Escola de Sociologia de Chicago, em ambientes naturais;
- Pesquisa de Elton Mayo - Escola de Administração de Negócios de Harvard;
- Estudos de Moreno (anos 1930) sobre formação dos grupos;
- Contribuições de Sherif (nasceu na Turquia, doutorou-se nos EUA. Buscou integrar as perspectivas sociológica, psicológica e antropológica. Publicou o livro *Psicologia das Normas Sociais* e formulou modelo explicativo dos conflitos intergrupais).

Após o falecimento de Lewin, a tradição dos grupos sociais se desdobrou em várias correntes:

A Escola de Bristol realiza pesquisa a respeito das relações e do comportamento inter e intragrupal, da formação dos grupos, da comparação social, da identidade e categorização social, das diferenciações intergrupais (*status* sociais e discriminações sociais), dos mitos sociais.

O grupo da Inglaterra pesquisa grupos sociais acerca do desenvolvimento social na infância e adolescência, do desenvolvimento das relações de amizade, das regras e normas sociais, das dimensões sociais da teoria de Atribuição de Causalidade, das questões psicossociais do desemprego, dos aspectos psicossociais das ideologias políticas, da fisiologia dos grupos sociais.

A Escola de Genebra realiza pesquisas sobre questão das minorias, representação nos grupos dos papéis sexuais, identidade social, os estereótipos, a categorização social.

Os americanos pesquisam dinâmica de grupo, processos de interação intergrupar, grupos de trabalho, conflitos sociais, cooperação

intergrupar, liderança, natureza dos grupos, processo de solução de problemas nos grupos, comunicação no interior dos grupos, a estrutura e os processos familiares.

O resgate histórico e articulado destas tradições é importante para compreender como as tradições se constituíram e porque elas são diferentes e, para se buscar eventual diálogo e integração entre as tradições e dessas com disciplinas da sociologia e da antropologia.

Sem sombra de dúvida, a tradição que forneceu maior volume de aportes para processos de transformação organizacional foi a dos processos grupais de Lewin. Por diversos motivos, essa tradição conheceu momentos de auge e momentos de ostracismo. Foi muito utilizada pelas abordagens tipo D.O. - desenvolvimento organizacional e perderam prestígios juntos, quando se percebeu que apenas o trabalho com grupos era insuficiente para se conseguir as mudanças desejadas. A defesa da tese da integração de saberes vai justamente no sentido de utilizar os saberes sobre processos grupais e outros da psicologia social, em conjunto com outras abordagens, de um modo coerente e consciente.

Por fim, é importante destacar que no estudo de Corga existe uma ausência importante: a psicanálise e suas diversas ramificações, com reconhecidas contribuições para estudos organizacionais: Bion, Jacques, Max Pagés, Dejours, Kets de Vries, Enriquez, Zaleznick, entre outros.

3.2.2 Psicologia Organizacional

Conforme Malvezzi (2003), a Psicologia Organizacional recebeu diferentes denominações ao longo da sua história, algumas das quais ainda estão em uso.

Tabela 14 Denominações da Psicologia Organizacional

Denominações	Contexto
Psicotécnica	Primórdios
Psicologia Ocupacional	Inglaterra
Psicologia Industrial	Mais popularizado
Psicologia do Trabalho	
Psicologia das atividades profissionais	final década 20
Ciência do comportamento industrial	Behavioristas
Psicologia de Pessoal	Depto de Pessoal. Década 30
Psicologia aplicada à administração	Abordagem sistêmica
Psicologia Industrial e organizacional	Sistema Sócio-técnico
Psicologia de Recursos Humanos	Década 60 'RH' no lugar de 'Pessoal'
Psicologia Organizacional	D.O. Desenvolvimento Organizacional
Psicologia Social das organizações	Final década 70. Revolução de 68 / Praga
Psicopatologia do trabalho	França
Ciência da saúde mental no trabalho	Anos 90

Fonte: Malvezzi (2003)

Segundo Burrell & Morgan (1979: 125), a maioria das teorias sociológicas funcionalistas estão associadas a duas perspectivas teóricas: Objetivismo e Teoria de Sistema Social. Estes autores elaboram uma retrospectiva do desenvolvimento dessas teorias, conforme a figura 6. Segundo Malvezzi (1999: 313) a Psicologia Organizacional consiste no “conhecimento multidisciplinar do comportamento de indivíduos e grupos situados no campo da estrutura e funcionamento das organizações [...] configura-se como uma interdisciplina, pelas suas interfaces com outras ciências”. De fato, a história da Psicologia Organizacional é entremeada com a história da Teoria Organizacional, da Teoria Administrativa, da Sociologia Organizacional. Assim sendo, podemos utilizar essa mesma retrospectiva para apresentar o desenvolvimento da Psicologia Organizacional.

Figura 6 Evolução das teorias funcionalistas

Fonte: Burrell & Morgan (1979: 124)

A figura 6 mostra os encadeamentos das teorias objetivistas:

- Psicologia Industrial: estudo de fatores objetivos (fadiga, pausa para descanso, seleção de operários, diferenças individuais e rotação de tarefa). Evoluiu para Ergonomia.
- Objetivismo pós-Hawthorne: parte das conclusões de Mayo foi usada para constituir a escola de Relações Humanas cujos desdobramentos foram os trabalhos de liderança (Likert), dinâmica de grupo (Lewin), satisfação no trabalho (Herzberg), estudos de performance, teoria da expectativa, motivação (Psicologia Humanista - Maslow). O propósito, explícito ou não, continuava sendo prever ou predizer comportamento para controlá-lo.
- administração científica e teoria clássica da administração: Taylor (funda administração como “tecnologia”, alterando o status do cargo e a profissão de gerência) e Fayol (Funções administrativas)

- estudos empíricos de características organizacionais: uso de métodos quantitativos em mensurações, teste de correlações, análise multivariada entre variáveis independentes e dependentes (estrutura, tecnologia, relacionamento humano, contexto). Woodward, Burns & Stalker, Trist & Bamforth, Walker & Guest, Grupo Aston (Pugh, Hickson).

No bloco central (na horizontal) estão os encadeamentos das teorias de sistema social:

- estudos de Hawthorne: as conclusões da equipe Elton Mayo sobre relações sociais no trabalho, inspiraram diretamente várias teorias: objetivismo “humanizado”, teoria de equilíbrio organizacional, abordagens estrutural- funcionalista, teoria dos sistemas sócio-técnicos;
- teorias de equilíbrio em organizações: teoria social da organização, sistema cooperativo (Barnard), cooperação e inter-relações de grupo (Simon);
- abordagens estrutural-funcionalistas: Selznick e Etzioni (estrutura social adaptativa, organização formal e informal);
- teoria dos sistemas sócio-técnicos: relação entre tecnologia e estrutura social (psicanalistas de Tavistock, Trist & Bamforth);
- organizações como sistemas abertos; analogia com organismo biológico, relação entre subsistemas e com ambiente, regulação, feedback, homeostase, entropia negativa, diferenciação, equifinalidade, estabilidade (Rice, Miller, Emery, Katz & Kahn);
- teoria da contingência: conciliação de interesses da teoria clássica de administração com relações humanas; convergência e síntese de várias teorias (sistema aberto, pesquisa empírica, estrutura-funcionalista), para abordar temas como motivação, liderança, satisfação no trabalho, tecnologia, estrutura. Lawrence & Lorsch, Thompson, Child, Blake & Mouton, e pesquisadores das teorias precursoras.

- movimento de qualidade de vida no trabalho: humanização do trabalho, harmonizando-o com o sistema econômico, produção, ambiente e sociedade. Amplia a perspectiva exclusivamente psicológica para uma mais sociológica - democracia industrial.(Davis & Churns)

Essa retrospectiva revela que ocorreu, confirmando o que diz Burrell & Morgan (1979: 121), uma produtiva interação entre as perspectivas objetivista e a teoria de sistema social, das teorias destas duas perspectivas entre si e, entre psicologia, sociologia e antropologia, o que seria uma das justificativas para o sucesso do paradigma funcionalista. Pensando na problemática em estudo, o objetivo de integração de saberes, em alguma intensidade, foi conseguido no paradigma funcionalista.

Algumas ressalvas ao “sucesso” dos saberes funcionalistas:

1) a “teoria” da contingência, que seria uma conjugação de várias teorias, não evoluiu para uma teoria. Segundo Burrell & Morgan (1979: 167) a formulação proposta por Lawrence & Lorsch em 1970, continuava a ser em 1979, um conjunto *solto* de proposições, podendo, no máximo ser considerada uma abordagem. Crítica semelhante foi registrada por Burke (1977: 20), a respeito de um saber relacionado à abordagem contingencial, D.O. - Desenvolvimento Organizacional, que seria “um corpo de conhecimento e habilidades, não mais que um ‘corpo’ [...] um campo amorfo de técnicas, modelos, com ligações soltas com teorias”;

2) O tipo de integração é insuficiente, não passando, novamente, de uma pseudo-interdisciplinaridade ou de uma Interdisciplinaridade compósita²⁸

3) A questão do “modismo”, que será abordada na seção 4.4.3,

O inventário de Burrell & Morgan vai até a década de 1970 e não inclui algumas teorias e eventos relevantes: Modelo Japonês de Administração, Reengenharia, Cultura e Aprendizagem Organizacional e as conseqüências da informatização. Uma tentativa de atualização está

²⁸ vide na seção 2.2 a tipologia de Heickhausen apud Japiassu (1976:79).

representada na Figura 7 Evolução das teorias funcionalistas década 1980/90.

Essas teorias são analisadas na seção 4.4.2 Modelos e teorias de transformação organizacional.

Figura 7 Atualização da evolução das teorias funcionalistas

Fonte: autor, com base em Maximiano (2000: 149) e Alvarenga Netto (2004: 106)

Esta retrospectiva revela que o funcionalismo, apesar de todas críticas e crises, “encontra” formas de sobrevivência ou de renascimento. Este fenômeno é muito nítido ao se observar os movimentos dos “modismos” em gerenciamento de empresas.

3.3 Dispersão na Antropologia e Antropologia organizacional.

3.3.1 A Antropologia

Antropologia, s.f. Estudo da história natural do homem, considerado na série animal. // *Antropologia cultural* ou *social*, estudo diferencial das crenças e das instituições concebidas como fundamento das estruturas sociais.

Fonseca (1998: 94), em um trabalho interdisciplinar, apresenta um esquema que fornece uma visão geral dos temas da Antropologia e, ilustra a relação entre a evolução biológica (filogênese e ontogênese), a antropologia e psicologia.

A filogênese informa sobre a história natural do homem (“o inato, porque somos o que somos, diferentes de outras espécies”), ontogênese informa o desenvolvimento ao longo da vida de um indivíduo, sob influência da cultura, ambiente físico, condições econômicas, etc.

Nesse esquema podemos identificar os principais temas de interesse da antropologia, inclusive para estudos organizacionais (cultura, instrumentos, linguagem, indústria e mercado, socialização, trabalho) e suas principais inter-relações.

Burrell & Morgan (1979), ao comentar sobre a constituição do objeto de estudo, afirmam que existe muita superposição de temas de interesse do sociólogo e do antropólogo; diferença está no foco: o sociólogo tem atenção às questões do poder e o antropólogo às questões da cultura. O esquema da figura 7 confirma o comentário de Burrell & Morgan, pois não consta qualquer referência direta a poder, política ou conflito.

Figura 8 Visão geral dos temas da Antropologia

Fonte: Fonseca (1998: 94)

3.3.2 Dispersão na Antropologia segundo Roberto C. Oliveira

Oliveira (1988) propõe um mapeamento da dispersão (tabela 15) na Antropologia usando duas dimensões: 1. tradição intelectualista vs empirista e, 2. temporal (sincrônica vs diacrônica). Estas dimensões seriam os fundamentos para se compreender as diferenças entre as escolas. O cruzamento das duas dimensões resulta em quatro categorias ou

quadrantes. Cada quadrante representa um paradigma: racionalista, estrutural-funcionalista, culturalista e hermenêutico (ou interpretativo).

Um aspecto interessante nesta visão de Oliveira é a identificação de uma polaridade perversa em cada um dos paradigmas, isto é, que prejuízo o paradigma produz quando exacerba na sua orientação. Este destaque é importante, pois sinaliza uma tensão interna, um convite à dialética e um ponto crítico nos processos de aproximação com outros paradigmas.

Tabela 15 Dispersão ou Matriz disciplinar na Antropologia

Tradição	INTELLECTUALISTA	EMPIRISTA
Tempo		
SINCRÔNICA Atemporal	<p>I Paradigma racionalista</p> <p><i>Precursor / influência:</i> Comte. Escola francesa de sociologia em sua forma moderna, estruturalista.</p> <p><i>Contemporâneos:</i> Durkheim, Levy-Bruhl, Mauss, Hubert.</p> <p><i>Polaridade perversa:</i> hiper-realismo</p>	<p>II Paradigma Estrutural-Funcionalista</p> <p><i>Precursor / influência:</i> Locke, Hume, Bentham, Stuart Mill, neopositivistas. Escola Britânica de Antropologia.</p> <p><i>Contemporâneos:</i> Rivers, Radcliffe-Brown. Tensão entre História e Psicologia</p> <p><i>Polaridade perversa:</i> estruturalismo atemporal, Psicologismo ou Logicismo</p>
DIACRÔNICA Temporal	<p>IV Paradigma hermenêutico, antropologia interpretativa</p> <p><i>Precursor / influência:</i> Dilthey, Ricoeur, Heidegger, Gadamer, Lyotard.</p> <p><i>Contemporâneos:</i> Geertz. Resgate da intersubjetividade, individualidade social e historicidade</p> <p><i>Polaridade perversa:</i> interpretativismo</p>	<p>III Paradigma culturalista</p> <p><i>Precursor / influência:</i> Boas. Escola histórico-Cultural (EUA).</p> <p><i>Contemporâneos:</i> Ruth Benedict, Margaret Mead, Kluckhohn, Sapir.</p> <p><i>Polaridade perversa:</i> culturalismo e materialismo cultural.</p>

Independentes: Malinowski, Evans-Prichard, Godelier, Schneider, Louis Dumont, Leach

Fonte: Oliveira, Roberto C. de (1988). *Sobre o pensamento antropológico*

Este mapeamento pode ser útil para identificar as raízes das contribuições emprestadas da antropologia pelos teóricos organizacionais. Na seção 3.3.3.3 Cultura organizacional - diferentes perspectivas, constata-se a importância de conhecer esta arqueologia.

3.3.3 Antropologia Organizacional

3.3.3.1 Justifica existir essa área de conhecimento?

No início da história da Antropologia, criada para entender usos e costumes de povos primitivos, “atrasados”, “inferiores” ou “exóticos” a resposta a esta pergunta seria “não”, pois não se cogitava estudar comunidades “civilizadas” ou “modernas”. A premissa dos antropólogos da época era que esses setores “estariam completamente desprovidos de dimensões simbólicas ou de interpretações culturais”. Ruben et al (1996; 76).

À medida que foi ficando cada vez mais raro encontrar povos que não tivessem tido contato com a “civilização”, os antropólogos passaram a se interessar por segmentos sociais marginalizados ou desviantes. Entretanto, como foi apresentado na seção 3.3.1, na figura 8 (esquema de Fonseca, 1998: 94), constam vários temas da Antropologia que também são de interesse dos teóricos organizacionais. Portanto, é justificada a constituição de uma Antropologia *Organizacional*. Entretanto, apesar do sucesso do modismo “Cultura Organizacional”, o processo dessa constituição tem sido motivo de muita polêmica.

Os trabalhos pioneiros no estudo da dimensão simbólica nas organizações industriais foram de Elton Mayo (1933), Eliot Jaques (1952) e Marshall Sahlins (1976). A abordagem do D.O. - Desenvolvimento Organizacional, na década de 1960, referia-se à cultura organizacional, entretanto nesse período não conseguiu muita repercussão efetiva.

Chanlat, Jean F. (1990), propõe a constituição de uma “antropologia da condição humana nas organizações” e para tal, organiza e lança uma coletânea de artigos sobre temas organizacionais “residuais” ou “marginais”: “poder, linguagem e ação”, “a inveja”, “a alteridade”, “a palavra como ferramenta”, “o sofrimento humano”, “o tempo”, “a linguagem do corpo e gestualidade”, “o simbolismo e cultura”, “o espaço e identidade”, “a relação transferencial”, “o transcultural”, “a neurose”, “a questão do gênero e sexualidade”, “a interioridade”, “os signos”, “a argumentação”, “as práticas lingüísticas”, “o desejo e pulsão”, “o self”, “o racismo”, “os conflitos”. Esta

proposta da equipe de Chanlat é exemplo de busca da interdisciplinaridade. Infelizmente, por ter sido escrita em Francês e por seus colaboradores serem canadenses ou europeus, esta obra não teve muita repercussão entre a corrente dominante. Felizmente para os brasileiros e América latina foi traduzida e publicada no Brasil.

3.3.3.2 Histórico da integração antropologia com estudos organizacionais

Ruben (1996: 69) defende a “ação conjunta, verdadeiramente interdisciplinar, sob a égide da coerência, do rigor e da responsabilidade”, envolvendo a antropologia e teoria organizacional. Porém, não ocorreu nessas condições, a ponto de muitos antropólogos (de formação) questionarem o abuso conceitual cometido em torno de “cultura organizacional”: Teal, Jordan, Hamada, Baba, Michaelson, Gamst, Ehrensall, Dupuis, Aktouf. A popularização do conceito levou a generalizações indevidas e à precariedade conceitual. Entre os próprios teóricos organizacionais também surgiram críticas, referindo-se ao “caos da cultura organizacional” (Calas & Smirsch, 1987; Turner, 1990).

O tipo de integração é insuficiente, não passando de uma pseudo-interdisciplinaridade ou de uma interdisciplinaridade compósita. O conceito de cultura organizacional virou um modismo na década de 1980, devido à confluência de vários fatores (força competitiva de um país com cultura diferente - o Japão -, publicação dos livros de Pascale & Athos, Peters & Waterman, Ouchi). Esse modismo foi considerado uma tábua de salvação para os teóricos organizacionais funcionalistas (por exemplo, D.O. que estava no ostracismo) que passavam por uma fase de desânimo. (Ruben, 1996: 73). No conceito de cultura cabiam explicações para fenômenos humanos antes considerados intangíveis (inconsciente, valores, emoções). Schein recorre aos estudos da antropóloga Florence Kluckhohn

para embasar o componente “valores” e aos do psicanalista Bion para embasar o componente mais profundo, “pressupostos básicos”²⁹

3.3.3.3 Cultura Organizacional - diferentes perspectivas

Na literatura encontra-se uma grande diversidade de perspectivas. Neste estudo, o objetivo do mapeamento dessa dispersão é identificar as principais dimensões e perspectivas. Para tanto, foram escolhidos os seguintes trabalhos: Martin & Frost (1999: 240), Freitas (1991: 3), Jaime Jr. (2002: 78)

Martin e Frost (1999: 221), falam da importância de se compreender as diferenças entre as abordagens pois, “Quanto menos tempo levarmos brigando pela dominação intelectual e quanto mais tempo gastarmos procurando entender as razões das divergências, mais profunda será nossa compreensão.”

Ao analisar as considerações de Martin & Frost (idem: 223-242) sobre as diferentes perspectivas, pode-se perceber uma equivalência com as categorias usadas por Alvesson e Deetz (1999: 234), isto é, discurso de ‘dissenso’ vs ‘consenso’ e, forma de proposição do problema ‘emergente’ vs ‘a priori’. Martin & Frost consideram as seguintes perspectivas: 1. da integração, 2. da diferenciação enquanto conflito de interesses, 3. da diferenciação enquanto pluralismo e, 4. da fragmentação. Utilizando as mesmas dimensões do mapeamento de Alvesson & Deetz, pode-se representar a dispersão conforme a figura 9.

²⁹ Schein usou o conceito de Bion na primeira edição (1985), mas abandonou a definição de Bion na edição de 1989, apesar de manter a denominação.

Figura 9. Dispersão das perspectivas segundo Martin & Frost

Esse esquema ajuda a esclarecer um dos pontos de divergência citado com mais freqüência: se a análise cultural deve incluir a dimensão política. Fleury (1990: 18) critica Berger & Luckmann por considerar a questão do poder apenas como um “pano de fundo”. John Thompson (1995, apud Jaime Jr. 2002: 79), apesar de concordar com a antropologia hermenêutica de Geertz, critica-o por não considerar as “relações de poder e conflito, sempre implicados nos fenômenos culturais”. Essas polêmicas confirmam o que foi colocado em 3.3.1: os antropólogos tendem a não privilegiar a dimensão política. As duas perspectivas do “consenso” na figura 9, perspectiva da integração e perspectiva da antropologia hermenêutica seguiriam esta orientação. Seria indiferença ou “escotomização”³⁰?

A perspectiva da integração corresponde à corrente funcionalista no modelo de Burrell & Morgan (1979) e é a que tem maior número de adeptos: Pettigrew (1979), Pascale & Athos (1981), Ouchi (1981), Peters & Waterman (1982), Deal & Kennedy (1982), Schein (1985), Killmann (1985). Segundo esta perspectiva, “no reino da cultura, não há praticamente ambigüidade [...] existem poucos conflitos coletivos profundos [...] o essencial é que a homogeneidade, a harmonia e a unificação da cultura podem ser alcançadas”. Martin & Frost (1999: 224).

³⁰ Termo da psicanálise que designa mecanismo de engeucimento inconsciente pelo qual o sujeito faz desaparecer de sua consciência fatos desagradáveis. Roudinesco (1998: 245)

Jaime Jr. (2002) contribui com a visão de um antropólogo que se aproxima da realidade organizacional pela perspectiva hermenêutica. Segundo Geertz, as melhores metáforas para representar a realidade social são o jogo, o drama e o texto e, o conceito que melhor define cultura é semiótico:

“O homem só é capaz de viver em um mundo que para si seja dotado de sentido [...] cultura é a produção desse sentido, uma inextricável teia de significados que os homens tecem em suas interações cotidianas e que funciona como um mapa para a ação social [...] cultura é o conjunto de textos que os atores sociais lêem para interpretar o curso dos acontecimentos sociais [...] o antropólogo tem o papel de interpretar esse texto [...] um tradutor cultural”.

CAPÍTULO IV - COMPLEXIDADE E INTEGRAÇÃO DE SABERES EM TRANSFORMAÇÃO ORGANIZACIONAL

O objetivo deste capítulo é elaborar um quadro de referencial teórico especificamente para apoiar as quatro proposições interligadas da hipótese de trabalho: 1. o processo de transformação organizacional é complexo; 2. a complexidade implica em que os saberes necessários para a compreensão e gestão do processo são de diversas naturezas (interesse, cultural, cognitivo, funcional); 3. articulação e integração de tal diversidade de saberes - sem anulá-la - é um dos fatores críticos para o sucesso do processo de transformação organizacional 4. os modelos de transformação organizacional levam em conta as três proposições anteriores. O quadro de referencial teórico de apoio está dividido em quatro seções correspondentes: 4.1. A complexidade do processo de transformação organizacional; 4.2. Diversidade de saberes; 4.3) Importância da integração de saberes; 4.4) Princípios de alguns modelos de transformação organizacional. Como o objetivo da pesquisa específica não é propriamente o estudo dos modelos (conceituais ou de intervenção) de transformação organizacional, este tópico contém tão somente uma amostra parcial dos modelos existentes.

4.1 A complexidade da transformação organizacional

Dreifuss (1996), chama de “época de perplexidade” o conjunto de mudanças no campo social e de modos de vida (mundialização), na economia-finanças-sistema produtivo (globalização) e no político-estratégico-institucional (planetarização). Essas mudanças em escala

planetária, *abalaram as “certezas”* no campo dos negócios, da política e da cultura.

Malvezzi (1999:320) sintetiza as transformações decorrentes da globalização em quatro categorias: 1. aspecto central (dimensão ontológica) - compressão do tempo-espaço, resultado da crescente disseminação da tecnologia da teleinformação; a compressão do espaço é decorrência da possibilidade de que “eventos distantes interatuem como se estivessem fisicamente próximos” e da possibilidade de se “transformar diversos aspectos da realidade em informação”, que pode ser armazenada e transportada em mídias que ocupam reduzidos espaços físicos; a compressão do tempo é decorrência da possibilidade de se “acessar, enviar e processar dados de modo rápido sem necessidade de qualquer deslocamento físico”. 2. aspecto econômico - “mais facilidade para inserção de capital financeiro, capital intelectual e tecnologia aos negócios” alterando drasticamente as condições de competitividade. 3. aspecto antropológico - “continuo bombardeio de significantes aos eventos, tornando o capital simbólico um dos fatores mais relevantes na formação do valor e do significado das pessoas e objetos”. 4. aspecto psicológico - “abertura para as pessoas viverem distintas e variadas identidades, já não mais limitadas àquelas propostas por um particular grupo cultural”. Como consequência surgem ‘novas regras de jogo’, ‘nova forma de imperialismo cujo caudilho é invisível, diante do qual os fortes e fracos são igualmente impotentes’. Estas três categorias de mudanças, ao mesmo tempo em que pressionam por transformações nas organizações, mais freqüentes e muitas vezes mais drásticas, as tornam mais complexas, pois emergem novas regras de jogo cujos padrões são mutáveis, difíceis de serem identificados, e portanto previstos e compreendidos. Essa condição de complexidade e ambigüidade tem se tornado cada vez mais freqüente, desde a década de 80. Malvezzi (idem: 319). Este quadro reforça a colocação de Lash (2002) sobre a sociedade da informação³¹.

³¹ Vide nota de rodapé na página 29

De fato, Morgan (1988:124) já em 1988 falava de ciclo de vida cada vez mais curtos para os produtos, de mudanças tecnológicas cada vez mais rápidas, obsolescência de habilidades, contínua transformação no campo da informação e conhecimentos, o que requeria a capacidade dos administradores para lidar com *incertezas, paradoxos e ambigüidades* [grifo do autor].

Chanlat (2000: 67) destaca que a visão ortodoxa do management “prefere nitidamente a ordem e a disciplina das estruturas e dos papéis bem definidos [...] tem horror ao que é imprevisível, espontâneo, agitado [...]”. Estas condições não correspondem à realidade concreta das organizações e da condição humana da pós-modernidade, na qual as organizações passam a ter as seguintes características

Descentralizada [...] pressões competitivas [...] criam necessidade por tomada de decisão e staff de apoio para se estar mais próximo dos consumidores e dos produtos [...] poder de decisão para as equipes de contato direto com o produto, projeto ou consumidor;

Distribuído [...] rede interna de unidades ligadas por meios eletrônicos [...] liderança baseada em equipes, que exigirá habilidades na resolução de conflitos e na solução de problemas [...] redes tecnológicas consistentes e competência de rede relacional no interior e entre as organizações;

Natureza da hierarquia [...] um meio entre muitos para coordenar e controlar as ações por meio das pessoas, o conhecimento, o tempo e o espaço [...] groupware [...] bases imediatas e interativas [...] organização lateral depende da comunicação [...] os “círculos virtuais” têm efeito multiplicador: a tomada de decisão aberta e em equipe elimina a ineficiência dos estilos hierárquicos tradicionais de segregação, parasitismo e sabotagem. Clegg (1999: 41)

Motta (2001: xiii e seguintes) caracteriza o final do século XX como

Tudo vulnerável, possível e imprevisível [...] mesmo os mais atentos não estão imunes aos impactos inesperados da mudança [...] Hoje, gerenciar uma empresa é [...] enfrentar alterações

rápidas e complexas; confrontar-se com ambigüidades; garantir um sentido de direção em meio ao caos e à vulnerabilidade.

As colocações de Dreifuss (1996), Malvezzi (1999), Morgan (1988), Chanlat (2000) e Motta (2001), evidenciam que a questão da complexidade não é apenas uma retórica e sim um desafio que é colocado a todos, indiscriminadamente.

Importante apontar que o que estas formas de caracterizar a complexidade têm em comum com as teorias da complexidade da Física e Biologia são a imprevisibilidade, a instabilidade e a incerteza. Entretanto, está ainda muito distante a possibilidade de usar os modelos da teoria da complexidade para lidar de uma forma mágica com as complexidades do mundo social humano.

4.2 Diversidade de saberes.

Com base na pesquisa de literatura sobre diversidade de saberes, em contextos de complexidade, nos processos de transformação organizacional, agrupou-se a diversidade em duas categorias: a) diversidade de interesses, b) diversidade cognitiva (visão e/ou formação).

Um conceito que dá conta dessas duas categorias é o de *stakeholders* (públicos de interesse). Autores como Mitroff (1983: 4), Morgan (1988: 125) e Kaplan & Norton (2000: 115), entre outros, defendem que o entendimento sobre quem é público de interesse da organização deve ser ampliado para os seus diversos públicos com os quais mantém relacionamentos relevantes: acionistas (*stockholders*), clientes, empregados, fornecedores (incluindo consultoria organizacionais e a academia), entidades de classe, segmentos da comunidade. Durante muito tempo, prevaleceu o dogma de que o papel mais importante de uma organização de capital aberto, que é o principal foco dos textos de administração, era maximizar a satisfação dos acionistas (*stockholders*). Os autores citados defendem uma ampliação do zelo com outros públicos. É fundamental inverter o significado

de “um mal necessário” que esses públicos têm para alguns profissionais das organizações. No caso de empresas governamentais ou organizações do terceiro setor incluiria segmentos da sociedade, usuários, administradores, servidores, colaboradores, voluntários e políticos.

Para Mitroff (idem), os *stakeholders* constituem um sistema humano complexo, pois afetam e são afetados pelas decisões e ações da organização. Essa é uma razão muito importante para que esse sistema humano complexo, com seus diferentes saberes, visões, valores e interesses, sejam considerados no processo de transformação organizacional.

Uma forma gráfica de representar esses diversos públicos de interesses e as possibilidades de inter-relações está na figura 5. Stakeholders e principais fluxos de saberes sobre transformação organizacional. Nesta figura a academia está em destaque pois é um importante produtor de saberes sobre transformação organizacional.

Figura 5 Stakeholders e principais fluxos de saberes sobre transformação organizacional

Fonte: elaborado pelo autor

Legenda	Tipos de interação ou intercâmbio de saberes (para transformação organizacional)	
AF - área funcional Da - Disciplina do departamento ou faculdade A Exp - Expertise	1 - Acionistas - Organização 2 - Entre áreas funcionais 3 - Cliente - Organização 4 - Fornecedores - Organização 5 - Consultoria - Organização 6 - Consultoria - Academia	7 - Academia - Organizações 8 - Entre disciplinas da mesma faculdade 9 - Entre disciplinas de faculdades ≠s 10 - Autodesenvolvimento (ampliação da formação) 11 - Governo, instituições, comunidade

Para Morgan (1988: 125) a capacidade de gerenciar complexidade implica em capacidade de interagir com os múltiplos stakeholders, o que significa, múltiplas visões, múltiplas expectativas, múltiplos interesses, resultando em situações ambíguas e paradoxais, que necessitam serem adequadamente equacionadas. Sempre que possível devem ser envolvidos nos processos de planejamento, implementação de mudanças e de prestação de contas.

Bauer (1999: 240) pondera sobre o lado positivo da diversidade,

Na natureza, quanto mais diversidade, maior complexidade. Maiores serão as possibilidades de evolução, e também os potenciais para adaptação frente a mudanças abruptas (flexibilidade). Numa organização, as diversidades, expressas em termos de conhecimento, habilidades, talentos e interpretações da realidade representam idêntica riqueza [...] Se emergir a consciência da interdependência de todos para com todos, isto permitirá a livre circulação das idéias e informações e a sinergia dela decorrente, beneficiando a todos.,

Motta (2001: 120) enfatiza também a importância da multiplicidade de visões e de se evitar a mistificação dos modelos de transformação organizacional:

Quem enfrenta problemas organizacionais contemporâneos e procura construir algo novo aprende de imediato não só a reconhecer a complexidade da mudança mas, sobretudo, a diversidade de perspectivas. A prática da mudança organizacional incentiva o usufruto da pluralidade de modelos e a não-supervalorização de qualquer um deles.

Para concluir esta seção, é relevante dar uma devida importância aos críticos, pois podem contribuir para conscientização da complexidade dos problemas. Num processo de transformação não é confortável receber críticas pois podem abalar a confiança e a imagem do processo. Entretanto, é importante lembrar que Freud, Copérnico, Darwin abalaram a segurança vigente, mostrando que “as coisas não são assim ou nem tudo é assim”. No caso dos paradigmas em teoria organizacional as críticas vêm principalmente dos paradigmas diferentes do paradigma funcionalista. Uma boa parte das contribuições do funcionalismo é excelente: progresso, prosperidade, sucesso de carreira, etc. Porém, existe um outro lado que contribui para o aumento do “mal-estar” pós-moderno: miséria, violência social, exclusão, desemprego, guerra civil, terrorismo, desidentificação, despersonalização, acelerada precarização das condições ambientais, etc. Não se pode fazer de conta que tudo está (ou vai ficar) bem, como se existisse uma “mão invisível”. Isso não significa pensar maniqueísticamente e jogar toda “culpa” no funcionalismo. A complexidade implica em multicausalidade e causalidades mútuas ou circulares.

Outro papel importante dos críticos é o de alertar contra os “modismos³²”, recheados de promessas fáceis e mágicas. Para o mundo da academia a crítica é condição *sine qua non* para o desenvolvimento do saber, como colocam Knights & Willmott (1997: 17), “estímulo para descobrir fraquezas ou pontos cegos no nosso conhecimento” e não, como eles próprios colocam “o questionamento fundamental, apesar de ser celebrado em princípio como uma característica definidora da academia, é institucionalmente inibida na prática”. (idem: 18).

³² Esta questão está tratada na seção 4.4.3 Modismos transformação organizacional

4.3 Importância da integração das diversidades

Em termos acadêmicos, Chanlat (2000: 63) defende uma antropologia organizacional adisciplinar, que consistiria de iniciativas para unificação gradual das Ciências Humanas, resgatando propostas integradoras defendidas antes, entre outros, por Marcel Mauss, Fernand Braudel, Georges Gursdorf, Edgar Morin, Wallerstein.

Cada [disciplina] deve estar consciente de que desvenda apenas uma parte da realidade estudada. [...] Por complementaridade entendemos que todo fenômeno estudado tem sempre várias explicações.[...] Poder-se-á assim evitar conclusões apressadas, ressitando a complexidade dos fenômenos observados.

Demo (2002: 133) recomenda que se trabalhe em equipe *heterogênea*, pois a diversidade possibilita perceber melhor e mais rapidamente a complexidade.

Morgan (1996), com uma abordagem inovadora - metáforas - ilustra a riqueza que se obtém com múltiplas e diferentes visões da “realidade” organizacional. A metáfora de base é uma fábula hindu “Seis cegos e o elefante”. Cada cego, tendo tocado em uma parte do elefante, diz o que acha que tocou. O que tocou na presa, diz que é uma lança, o que tocou na lateral, um muro, o que tocou a perna, diz que é uma árvore, o que tocou a tromba, uma serpente, o que tocou a orelha, diz que é um ventilador, o que tocou o rabo, uma corda. Na organização, cada pessoa percebe, avalia e interpreta de modo singular. Como afirma Geertz (1983), a respeito da conquista do *direito de ser diferente*, por parte ciências humanas: “deixaram de ser vistas como uma espécie de ciência natural atrofiada, para serem percebidas como uma ciência diferente”.

Para Morgan (1988: 132) gerenciar complexidade requer indivíduos com múltiplas competências e capacidade para lidar com as dicotomias de forças opostas: criatividade x disciplina, resultados de curto prazo x resultados de longo prazo, habilidades analíticas (“hard”) e intuitivas

(“soft”). A chave do sucesso para as transformações é o senso de interdependência.

O SFI (Santa Fe Institute) é um centro de pesquisa interdisciplinar da complexidade que reúne eminentes profissionais da física, química, biologia, matemática, computação, psicologia, antropologia, arqueologia, economia, etc. Como diz Gell-Mann, um dos fundadores, o SFI é uma instituição “sem paredes”. Gell-Mann (1998:12), recorre ao filósofo Von Schelling para ilustrar as diferenças cognitivas entre os “apolíneos”, que preferem lidar com a lógica, processos analíticos e têm uma relação desapaixonada com as evidências, e os “dionisíacos”, que preferem a intuição, a síntese e a paixão. E, vai além, sugerindo os “odisseianos”, que combinam as duas predileções na sua busca por relações entre idéias. Comenta que tais “odisseianos”, em geral não encontram espaço nos ambientes acadêmicos ortodoxos e que o SFI os recebe como em uma “família”.

Roberts, Hulin e Rousseau (1978), elaboraram uma proposta para trabalhos organizacionais interdisciplinares, considerando a participação de quatro especializações: psicólogo industrial-organizacional, especialista em fatores humanos (ergonomia), psicólogo social e sociólogo. O anexo 3 Proposta interdisciplinar de Roberts, Hulin e Rousseau, apresenta um quadro resumo das principais variáveis, focos de mensuração, papel do indivíduo, papel da tarefa, papel do grupo, papel da organização e, importante, fronteiras entre áreas estudadas e omitidas. Este último ponto é onde os diferentes especialistas vão precisar se esforçar para unificar o trabalho, pois nesse ponto é justamente onde apenas um dos lados enxerga relevância.

4.4 Princípios fundamentais de alguns modelos e teorias de transformação organizacional

4.4.1 Mudança vs transformação organizacional

Pettigrew (1987), Fischer (2002:152), Chapman (2002), Motta (2001), propõem um novo paradigma para se pensar a mudança organizacional. A denominação “mudança organizacional” estaria associada a mudanças localizadas e incrementais, considerando-se uma certa estabilidade contextual e que tipicamente era conduzida por gerentes funcionais. O paradigma da “transformação organizacional” seria uma demanda dos tempos de incerteza e instabilidade, levadas a cabo por líderes, buscando saltos qualitativos (descontinuidade de padrões). Esta nova perspectiva é a mais adequada para a problemática deste estudo - complexidade em transformação organizacional.

4.4.2 Princípios de alguns modelos de transformação organizacional

O objetivo desta seção é procurar sintetizar alguns modelos de transformação organizacional, por meio do que se considerou ser os seus princípios básicos ou proposições que revelassem a estrutura do modelo. A proposta não é avaliar ou entrar no mérito dos modelos, apenas utilizá-los como referência conceitual. Na escolha dos modelos foram evitados aqueles modelos essencialmente operacionais, do tipo “como fazer”, para não correr o risco de trabalhar com “colcha de retalhos” inconsistentes. Outro critério para escolha dos modelos foi o de que o modelo adotasse o paradigma transformacional, conforme exposto na seção anterior.

Assim sendo, foram escolhidos os modelos de Kotter (1999), Motta (2001), Deming (1990), Senge (1999) e Bauer (1999).

4.4.2.1. Modelo de transformação organizacional de Kotter

John Kotter (1999) propõe um modelo de transformação organizacional que serviria para programas de mudança de diversas

naturezas: reengenharia, mudança de estratégia, fusões, downsizing, qualidade e renovação cultural. O autor parte de erros mais comuns dos programas de mudança que ele identifica como os fatores que levam o programa ao fracasso, isto é, interrupção ou resultados insatisfatórios que geram muitas frustrações, perdas e angústias. No contexto da complexidade a capacidade de aprender com os erros é muito importante e a grande contribuição de Kotter foi identificar os fatores que provocam problemas no processo de mudança. Uma indicação de que os princípios de Kotter têm fundamentação é a sua adoção explícita pela metodologia BSC - Balanced Scorecard, de Kaplan & Norton (2000: 27). O BSC iniciou como um instrumento ampliado de indicadores tangíveis e intangíveis e tornou uma metodologia eficaz para transformação organizacional por meio da implementação de uma gestão estratégica. Uma das bases do sucesso do BSC está no modelo de gestão “focalizada na estratégia”, que considera os princípios de Kotter. Coerentemente com o paradigma transformacional, no modelo de Kotter, o agente mobilizador da mudança são os líderes (voltados para mudança, gerando instabilidades) e não gerentes (voltados para rotinas e padrões, buscando garantir estabilidade). Este modelo orienta para que se mantenha atenção a todos elementos do sistema, diferentemente do paradigma mudança, cujas intervenções eram localizadas. “Por causa de todas interconexões, você quase nunca pode mover apenas um elemento por si só.” (Kotter, 1999: 138). Os princípios de Kotter estão resumidos na tabela 16.

Tabela 16 - Modelo de Kotter: Erros em projetos de mudança e as ações corretas

Erros	Ações corretas
Permitir complacência excessiva	Estabelecer senso de urgência <ul style="list-style-type: none"> • Exame do mercado e das realidades dos concorrentes • Identificação e discussão das crises, crises potenciais ou oportunidades fundamentais
Falhar na criação de uma coalizão administrativa forte	Criar uma coalizão administrativa <ul style="list-style-type: none"> • Formação de um grupo com autoridade suficiente para liderar a mudança • Motivação do grupo para que trabalhe junto, como um time
Subestimar o poder da visão	Desenvolver uma visão estratégica <ul style="list-style-type: none"> • Criação de uma visão para ajudar a direcionar o esforço de mudança • Desenvolvimento de estratégia pra concretizar essa visão
Comunicar a visão de forma ineficiente	Comunicar a visão da mudança <ul style="list-style-type: none"> • Uso de cada veículo possível para comunicar constantemente a nova visão e estratégias • Fazer a função da coalizão administrativa modelar o comportamento esperado dos funcionários
Permitir que obstáculos bloqueiem a nova visão	Investir de empowerment os funcionários para ações abrangentes <ul style="list-style-type: none"> • Eliminação de obstáculos • Mudança de sistemas ou estruturas que minem a visão da mudança • Encorajamento para correr riscos e usar idéias, atividades e ações não tradicionais
Falhar na criação de vitórias a curto prazo	Realizar conquistas a curto prazo <ul style="list-style-type: none"> • Planejamento de melhorias visíveis no desempenho, ou “conquistas” • Criação dessas conquistas • Visível reconhecimento e recompensa do pessoal que tornou as conquistas possíveis
Declarar vitória prematuramente	Consolidar ganhos e produção de mais mudanças <ul style="list-style-type: none"> • Uso da maior credibilidade para mudar todos os sistemas, estruturas e políticas incompatíveis e que não se adequam à visão de transformação • Contratação, promoção de desenvolvimento do pessoal que possa implementar a visão da mudança • Revigoramento do processo com novos projetos, temas e agentes de mudança
Negligenciar a incorporação sólida de mudanças à cultura corporativa	Estabelecimento de novos métodos na cultura <ul style="list-style-type: none"> • Criação de um melhor desempenho por meio de um comportamento voltado para o cliente e a produtividade, de uma liderança mais forte e melhor e de um gerenciamento mais eficaz • Articulação das conexões entre os novos comportamentos e o sucesso organizacional • Desenvolvimento de meios para garantir o desenvolvimento e a sucessão da liderança.

Fonte: adaptado de Kotter, J. (1999: 21). Liderando mudança. Campus

4.4.2.2. Modelo de transformação organizacional de Motta

Motta (2001) apresenta um modelo de análise organizacional, multidimensional e interdisciplinar, que é a base para o planejamento da intervenção. O autor defende que um projeto de mudança deve ser visto com múltiplas perspectivas: estratégica, estrutural, tecnologia, humana, cultural e política. A proposta de estudo desta dissertação de integrar a Psicologia, a Antropologia e a Sociologia tem convergência com o modelo de Motta, que divide a dimensão humana em fatores psicológicos, culturais e políticos; por essa razão o modelo foi selecionado para referencial. Cada perspectiva tem seus temas prioritários e unidades organizacionais básicas, resultando por isso em uma percepção fragmentada da realidade, se adotada isoladamente. Além disso, Motta (2001) identifica os tipos de objetivos do processo de transformação, naturalmente associado ao que a perspectiva enxerga como “o problema central”. E, para cada combinação de objetivos prioritários e problema central, Motta identifica conjunto de ações inovadoras principais.

Motta (2001: xvi) defende a interdisciplinaridade das diversidades, procurando unidade e coerência entre as perspectivas, identificando “superposições e complementações”. E coloca um estímulo,

A mudança é multifacetada, inter e multidisciplinar, e deve usufruir a riqueza proporcionada pela diversidade de modelos ou focos de análise. Reconhecer vantagens e desvantagens em cada modelo não é só uma forma de valorizar a interdisciplinaridade como, também, de despertar a criatividade e incorporar idéias antes desprezadas.

O modelo de Motta está sintetizado na tabela 17.

4.4.2.3. Modelo de transformação organizacional de Deming

William Deming tem o mérito de ter contribuído, como protagonista principal, com uma das maiores ondas de transformações organizacionais da história, onda que foi desencadeada pelo denominado “modelo japonês de administração”. O modelo japonês, que foi desenvolvido e testado na Toyota, é uma combinação de vários elementos: **os princípios de Deming** + modelo fordista de produção + resgate dos princípios do taylorismo + cultura japonesa. (Maximiano, 2000: 219).

Tabela 17 Modelo multidimensional de Motta para Transformação Organizacional

Perspectiva ou dimensão	Temas e unidades de análise		Objetivos do processo de transformação		
	Temas prioritários	unidades básicas	Objetivos prioritários	Problema central	Ação inovadora principal
ESTRATÉGICA	interfaces da organização com o meio ambiente	decisão (interfaces ambientais)	COERÊNCIA da ação organizacional	vulnerabilidade da organização às mudanças sociais, econômicas e tecnológicas	desenvolver novas formas de interação da organização com seu ambiente: centrar na competência básica, aliança estratégica, terceirizar, acompanhar evolução tecnológica, foco no cliente ou comunidade
ESTRUTURAL	distribuição de autoridade e responsabilidade	papéis e status	ADEQUAÇÃO da autoridade formal	redistribuição de direitos e deveres	redefinir e flexibilizar os limites formais para o comportamento administrativo: processos, projetos, sistemas, matricial, unidades autônomas
TECNOLÓGICA	sistemas de produção, recursos materiais e “intelectuais” para desempenho das tarefas	processos, funções e tarefas	MODERNIZAÇÃO das formas de especialização do trabalho e da tecnologia	adequação da tecnologia e possibilidade de adaptação	introduzir novas técnicas e novo uso da capacidade humana: processo produtivo, qualidade, temporalidade da tecnologia de produção, disponibilidade e uso da informação
HUMANA	motivação, atitudes, habilidades e comportamentos individuais, comunicação e relacionamento grupal	indivíduos e grupos de referência	MOTIVAÇÃO, satisfação pessoal e profissional e maior autonomia no desempenho das tarefas	aquisição de habilidades, desenvolvimento individual e a aceitação de novos grupos de referência	instituir um novo sistema de contribuição e de redistribuição: talentos, carreira e empregabilidade, avaliação, formação e conhecimento, remuneração, premissa da lealdade, gestão de pessoas
CULTURAL	características de singularidade que definam a identidade ou programação coletiva de uma organização	valores e hábitos compartilhados coletivamente	COESÃO e identidade interna em termos de valores que reflitam a evolução social	ameaças à singularidade e aos padrões de identidade organizacional	preservar a singularidade organizacional, ao mesmo tempo em que se desenvolve um processo transparente e incremental de introduzir novos valores: identidade, integração, espaço social, convivência, difusão cultural
POLÍTICA	forma pela qual os interesses individuais e coletivos são articulados e agregados	interesses individuais e coletivos	REDISTRIBUIÇÃO dos recursos organizacionais segundo novas prioridades	conflitos de interesses por alteração nos sistemas de ganhos e perdas	estabelecer um novo sistema de acesso aos recursos disponíveis: liderança, concepção reprodução e uso de poder, luta por recursos, solução de conflitos, acesso ao poder, informação e comunicação

Fonte: adaptado pelo autor de MOTTA (2001: 73-74)

Os princípios de Deming podem ser sintetizados em 14 orientações ou pontos de Deming (tabela 18).

Tabela 18 Os 14 pontos de Deming

I	Estabelecer a constância do propósito de melhorar o produto e o serviço, com a finalidade de a empresa tornar-se competitiva, permanecer no mercado e criar empregos
II	Adotar a nova filosofia. Numa nova era econômica, a administração deve despertar para o desafio, assumir suas responsabilidades e assumir a liderança da mudança.
III	Acabar com a dependência da inspeção em massa. Deve-se construir a qualidade junto com o produto desde o começo.
IV	Cessar a prática de comprar apenas com base no preço. Procurar reduzir o custo total. Desenvolver um fornecedor único para cada item, num relacionamento de longo prazo fundado na lealdade e na confiança.
V	Melhorar sempre e constantemente o sistema de produção e serviço, para melhorar a qualidade e a produtividade e, dessa maneira, reduzir constantemente os custos.
VI	Instituir o treinamento no serviço.
VII	Instituir a liderança.
VIII	Afastar o medo, para que todos possam trabalhar eficazmente pela empresa.
IX	Eliminar as barreiras entre os departamentos. Quem trabalha nas áreas de pesquisa, projeto, venda e produção devem agir como equipe, para antecipar problemas na produção e na utilização que possam afetar o produto ou serviço.
X	Eliminar <i>slogans</i> , exortações e metas para os empregados, pedindo zero defeito e níveis mais altos de produtividade. Essas exortações apenas criam relações hostis, já que o principal nas causas da má qualidade e má produtividade é o sistema, o qual encontra-se além do alcance da força de trabalho.
XI	Eliminar as cotas numéricas no chão de fábrica. Eliminar a administração por objetivo.
XII	Remover as barreiras que impedem ao trabalhador sentir orgulho pela tarefa bem-feita. A responsabilidade dos supervisores deve mudar dos números para a qualidade.
XIII	Instituir um sólido programa de educação e autotreinamento.
XIV	Agir no sentido de concretizar a transformação. Transformação é trabalho de todos.

Fonte: Deming (1982). Out of the crisis, Apud Maximiano (2000: 203).

Os pontos IX (eliminar barreiras funcionais) e XIV (transformação é tarefa de todos) são especialmente relevantes para a problemática da integração, foco deste estudo. Entre os pontos de Deming, pode se identificar diversas orientações humanizadoras que já eram sugeridas pelas teorias funcionalistas (Sócio-técnico, relações humanas, contingencial, processos grupais), mas encontravam resistência ou descrença dos executivos, o que reforça a tese da multidimensionalidade - não basta atuar em alguns pontos isoladamente.

O modelo japonês tem dois componentes funcionalistas muito conhecido do ocidente (taylorismo e fordismo). Dos outros dois componentes, a maioria dos pontos de Deming também não eram novidades para o ocidente. Um outro componente, a cultura japonesa, orientada para

trabalho em grupo, participação, cooperação e combate ao desperdício, contribuiu para desencadear a onda da cultura organizacional. A partir de trabalhos como de Pascale & Athos (1982) e de Peters e Waterman (1983), que pesquisaram e divulgaram as justificativas para o sucesso japonês, usando conhecimentos há muito tempo dominados no ocidente.

4.4.2.4. Modelo de transformação organizacional de Senge

Senge (1990) propõe o conceito de *organização de aprendizagem*, uma evolução dentro da abordagem sistêmica. O modelo de Senge surge também no contexto da aceleração da competitividade, visando criar sistemas mais orgânicos (analogia com modelos da natureza), que forneçam respostas mais ágeis e inteligentes para que as organizações possam enfrentar os seus desafios. Uma das propostas de Senge tem uma semelhança com a orientação “odisseiana” (Gell-Mann, 1996: 12) de ver a floresta e as árvores.

Os princípios do modelo de Senge estão sintetizados nas tabelas 19 e 20.

Tabela 19 As cinco disciplinas da Organização de Aprendizagem

<p>I. Domínio pessoal (personal mastery)</p> <p>Autocontrole ou disciplina pessoal, que se traduz na capacidade de as pessoas entenderem a si próprias e terem clareza quanto a seus objetivos. Esta aprendizagem pessoal é a base da aprendizagem organizacional, porque as organizações não conseguem aprender mais do que seus integrantes. Sem a autodisciplina, as organizações tornam-se enormes repositórios de energia e potencial de aprendizagem que não se consegue desenvolver.</p>
<p>II. Modelos mentais (mental models)</p> <p>Modelos mentais são crenças, atitudes e percepções a respeito de clientes, produtos, ambiente, funcionários e outros aspectos da organização, que os membros da organização carregam. Os modelos mentais transformam-se em hábitos e devem ser questionados e, se for o caso, abandonados. O sucesso da organização depende de sua capacidade de enxergar de maneira diferente e mudar costumes e procedimentos arraigados em sua cultura.</p>
<p>III. Visão compartilhada (shared vision)</p> <p>Significa o entendimento comum a respeito do futuro da organização. A visão não é uma posição artificial para constar de manuais. Uma visão genuína e aceita por todos os membros é uma das chaves para o sucesso da organização.</p>

IV. Aprendizagem em equipe (team learning)

Num ambiente cooperativo, o grupo de trabalho consegue ser mais do que um simples agrupamento de indivíduos. O potencial de sinergia desenvolve-se, possibilitando ao grupo ser mais inteligente do que um dos seus integrantes individualmente. Para que a inteligência grupal se materialize, a cooperação deve substituir as guerras entre feudos organizacionais.

V. Pensamento sistêmico (system thinking)

É a 5ª. Disciplina que permite integrar e compreender as demais. É necessário raciocinar de forma sistêmica, em vez de enxergar apenas o que está mais perto do observador. Arte de enxergar ao mesmo tempo a floresta e as árvores, e não apenas conjuntos destas últimas (visão imediatista)

Fonte: Senge (1990: 15-19)

Tabela 20 As Cinco disciplinas e os três níveis de domínio

DISCIPLINAS	NÍVEIS DE DOMÍNIO		
	Essência	Princípios	Prática
	Estado de ser das pessoas com alto grau de domínio na disciplina	Idéias em que as disciplinas se baseiam	o que você faz
Modelos mentais	Amor à verdade Franqueza	Teoria defendida vs teoria em uso Escada de inferência Equilíbrio entre inquirição e defesa	Distinguir entre “informação” e abstrações baseadas na informação Testar suposições Coluna da esquerda
Formação de objetivos comuns	Comunhão de propósitos Companheirismo	Objetivo comum visto como um “holograma” Engajamento vs obediência	Processo de formação do objetivo Compartilhar objetivos pessoais Dar liberdade de escolha Reconhecer a realidade
Aprendizagem em grupo	Inteligência coletiva Alinhamento	Diálogo Integrar diálogo e discussão Rotinas defensivas	Levantar suposições Agir como colegas Trazer à tona a própria defensiva Treinar
Raciocínio sistêmico	Holismo Interligação	Estrutura influencia comportamento Resistência do sistema Alavancagem	Arquétipos de sistemas Simulação
Domínio pessoal	Estado de ser Geração Ligação	Objetivo Tensão criativa vs tensão emocional Subconsciente	Esclarecer objetivo pessoal Manter tensão criativa Concentrar-se nos resultados Enxergar a realidade Fazer opções

4.4.2.5. Modelo de transformação organizacional de Bauer

BAUER (1999: 236), apresenta os princípios que sustentariam uma organização baseada nos conceitos de auto-organização, autopoiesis, estrutura dissipativa e caos:

- Compreende residir em seus próprios recursos internos todo potencial necessário para sua evolução;
- Busca permanentemente atualizar sua identidade, em congruência com as mudanças em seu ambiente externo;
- Faz uso da criatividade, da inovação e da experimentação para desenvolver e aprimorar seus estoques de conhecimento.
- Busca transitar para novos paradigmas: da negação da incerteza à legitimação da incerteza; da rejeição da incerteza ao diálogo com a incerteza; do controle por medo da incerteza à auto-organização; da ordem planejada à ordem emergente; da competição à cooperação.

4.4.3 Modismos

O campo da teoria organizacional, por ser cada vez mais exposto à mídia de massa, é um dos que mais propiciam o surgimento de modismos e gurus. Blecher in Micklethwaith & Woodridge (1998: XIII) aponta as razões para o boom dos modismos contemporâneos, criando um campo fértil para os gurus: “Síndrome do pânico gerada pela competição sem precedentes [...] riscos de fracasso aumentaram [...] homens e mulheres vulneráveis e amedrontados diante da complexidade crescente”.

Motta (2001: xvii) cita um significado de modismo como “fúteis, passageiros, escondendo, em capa diferente, essências já conhecidas”. O problema do modismo é que cria muitas expectativas falsas e mágicas que não só não levam ao que prometem como podem deixar traumas profundos. Chanlat (2000: 56) sintetiza um levantamento de diversos estudos (American Management Association, Ernest & Young, Fundação Americana da Qualidade, Mercer, Business Week, Cambridge, Reichheld) acerca dos

resultados dos programas de reestruturação, reengenharia e fusões - a maioria fracassou em atingir os resultados desejados.

Outros autores criticam os modismo por induzir a uma compreensão fragmentada da realidade. Stephen Wood (1990, apud Bauer, 1999: 230) critica os modismos em administração por ignorarem aspectos como politicagem, carreirismo, conflito de interesses, conceituação inadequada de termos-chave (Ex.: Cultura organizacional), falta de rigor científico nas pesquisas e superficialidade na elaboração dos estudos-de-caso.

Micklethwait & Wooldrige (1998), fazem um profundo estudo sobre o fenômeno do modismo contemporâneo, enquanto um modelo de negócio que envolve gurus carismáticos e uma eficaz rede de relações públicas, indústria de seminários, livros, artigos, boletins e vídeos. Segundo os autores (idem: 56-68) o caso mais bem sucedido, enquanto negócio, é o de Tom Peters, autor dos best-sellers *Vencendo a crise*, *Prosperando no caos*, *A Passion for excellence*, *Liberation management*, *Pursuit of Wow*, *Crazy times call for crazy organizations*. Os autores reconhecem que Peters tem muito mérito pois "possui conhecimento íntimo da vida na empresa" (acumulado como consultor da McKinsey e com sua extensa rede de contatos), um genial senso de oportunidade combinado com capacidade de expressar o clima do momento, um talento para comunicar de um modo simples, para todos os níveis da organização, e para empresas de todos os portes, extraordinário talento para o marketing, habilidade de distribuir conselhos "práticos". O eixo do estilo Peters é "atacar o modelo racionalista" (decisões baseadas em números em detrimento da intuição, preocupação excessiva com análise financeira, custos em detrimento da atenção à motivação dos trabalhadores e satisfação dos clientes, horror à desordem, obsessão por economia de escala, visão unidimensional racional da natureza humana). Neste sentido, Peters seria o "Michael Foucault do mundo da administração: um flagelo da tradição racionalista e um celebrante da necessidade criativa do caos e da loucura" (idem: 65). Usa todo seu talento para criar polêmicas por meio de jargões, frases de efeitos,

provoações, que despertam “uma mistura de medo e respeito”. Os autores (idem: 63) apontam duas falhas: a) muitos erros de avaliação (dois terços das empresas citadas como excelentes, com muita segurança em 1982, perderam essa aura em poucos anos) e b) muitas contradições e conselhos absurdos, “com mais frequência do que o político médio” (‘Não existem empresas excelentes’, ‘vá criar vacas’, ‘demita-se’, ‘revolução permanente, diária’, ‘A sorte me levou ao condado de Santa Clara - uma tremenda confusão povoada de fracassos’). Segundo o relato acima poder-se-ia levantar uma hipótese: Peters seria um bom exemplo de guru da pós-modernidade, uma vez que, a imagem é mais importante que o fato, predominam o caos e a contradição e, a estabilidade (monotonia) é invalidada. Um sinal de que Peters pode ser considerado um modismo é que o próprio guru reconhece, com suas próprias palavras, que “a grande maioria dos seus livros vendida não é lida” (estima 5 mil lidos entre os 5 milhões vendidos), e que o “estardalhaço que provoca provavelmente não deve durar”.

Um outro caso analisado por Micklethwait & Wooldrige (1998) é o da Reengenharia (dos processos de negócios), proposto e disseminado por James Champy e Michael Hammer. Reengenharia é um processo traumático que envolve cortes radicais, principalmente nas gerências de nível médio. Pode ser contraposto aos métodos de melhoria contínua de qualidade (mudança incremental), por ser uma proposta revolucionária (mudança por descontinuidade). Champy e Hammer, fizeram autocrítica quanto ao radicalismo e os conseqüentes traumas provocados. Micklethwait & Wooldrige (idem: 20) conclui colocando que

É muito mais fácil vender um remédio com o rótulo ‘Este remédio vai curá-lo, não importa quais sejam as suas queixas’ do que vender outro com o rótulo ‘Este tratamento pode ou não ser bem sucedido, dependendo das circunstâncias. É doloroso e pode perfeitamente provocar efeitos colaterais.

A figura 11 - Evolução das teorias de administração fornece uma boa idéia de algumas modas que tiveram o seu auge e foram para o

ostracismo. Segundo Malvezzi (2003), “Todas linhas que criam instrumentos acabam morrendo, pois perdem a visão conceitual mais ampla”. Provavelmente algumas das linhas, escolas ou correntes que foram moda, desapareceram devido a essa relação entre instrumento e encapsulamento. Ackoff (1973) fez uma advertência de mesma natureza quando se referiu ao problema de, também as interdisciplinas começarem a se fechar,

As interdisciplinas começaram a identificar-se com os instrumentos que desenvolveram e usavam - ou seja, estruturalmente - ao invés de com as finalidades para os quais esses instrumentos foram criados - ou seja, funcionalmente. Elas começaram a introverter, a olhar para dentro e contemplar seus próprios métodos e realizações ao invés de observar os desafios que geraram suas atividades.

figura 11 Evolução das teorias administrativas

Fonte: DAFT (1999: 29). Adaptado da figura 1.3, Richard T. Pascale. *Managing on the Edge* (NY: Touchstone/ Simon & Schuster, 1990)

Capítulo V - ESTRATÉGIA METODOLÓGICA

Neste capítulo é apresentado o planejamento da pesquisa empírica desenhada para apoiar a discussão descrita nos capítulos anteriores. Através do projeto aqui descrito, buscaram-se dados para a verificação das hipóteses colocadas na introdução e que nortearam todo este trabalho.

5.1 Objeto da Pesquisa Empírica

Conforme desenvolvida no capítulo anterior a hipótese de trabalho está formulada em quatro proposições: 1. O processo de transformação organizacional é complexo; 2. uma característica inerente à complexidade é que os saberes necessários para a compreensão e gestão do processo são de diversas naturezas; 3. um dos fatores críticos para o sucesso do processo de transformação organizacional é conseguir articular e integrar tal diversidade de saberes; 4. os modelos de transformação organizacional de algum modo levam em conta as três proposições anteriores. Estas hipóteses não serão testadas de acordo com os ritos tradicionais de pesquisa, ou seja, com base em dados quantitativos e a significância da diferença, mas em análise qualitativa, por consistência interna.

A estratégia da pesquisa empírica foi estimular a verbalização de profissionais diretamente envolvidos com processo de transformação organizacional acerca de suas percepções do processo e confrontar essas percepções com a hipótese de trabalho proposta. Assim sendo, a questão específica da pesquisa foi formulada: “Como os profissionais diretamente envolvidos com transformação organizacional relacionam a complexidade

com a transformação organizacional e, como relacionam a complexidade e transformação organizacional com a diversidade de saberes?”

O pressuposto é que a academia - constituída pelo conjunto de disciplinas espalhadas pelas várias unidades acadêmicas (departamentos, institutos, faculdades, laboratórios) - é uma das fontes importantes para produção (pesquisa) e disseminação (docência e publicações) de saberes, buscados pelos responsáveis por condução de projetos de transformação organizacional. A verificação da hipótese proposta é importante, porque traz implicações relevantes para a forma como essa produção e disseminação é feita. Conforme Knights e Willmott (1997), os profissionais das organizações e instituições demandam contribuições mais relevantes. Os órgãos de fomento, repercutindo os anseios da sociedade, ao incentivar os projetos temáticos, estão estimulando esforços direcionados a resultados articulados e relevantes. A hipótese de trabalho e a pesquisa empírica foram concebidas a partir dessa problemática. Será que efetivamente existe uma demanda por saberes integrados?

Para a construção de uma compreensão dessa natureza poder-se-ia adotar ou um método quantitativo com uma amostra estatisticamente significativa e/ou um método qualitativo privilegiando uma compreensão do fenômeno. Optou-se pela metodologia qualitativa, porque um questionário para captar esse tipo de dado implicaria em muitas perguntas e poderia direcionar as respostas. Ainda, segundo Demo (2002:134), o método qualitativo “pode respeitar melhor a realidade, porque o coloca como referência central, não o método acima da realidade”. Nas situações de complexidade não linear, que é típico do contexto em estudo, pouco adiantaria a rigorosa formalização dos processos de pesquisa se a dinâmica da realidade não for considerada. Demo (idem:26) refere-se à importância de se considerar, nos estudos de fenômenos complexos, mais característica da *intensidade* e menos o da *extensividade* (*res extensa* cartesiano). “Perde-se a representatividade estatisticamente regulada, mas se ganha proximidade mais calorosa com o fenômeno”.

Gregersen & Sailer (1993: 797) contrastam as duas alternativas,

os métodos qualitativos enfatizam a validade, às custas da confiabilidade quantitativa; eles são por natureza flexíveis, adaptando-se rapidamente a condições instáveis.[...] o principal objetivo da pesquisa quantitativa é a predição, já o da qualitativa é a compreensão; no estudo de sistemas fortemente caóticos, o único objetivo científico obtível é a compreensão de seu comportamento, por meio da descrição qualitativa.

Gell-Mann (1996: 355), prêmio Nobel de Física, fundador do Instituto Santa Fé (SFI), conta em uma entrevista que os pesquisadores do SFI buscam as leis simples subjacentes aos sistemas complexos, o que ele denomina de abordagem de baixo para cima. Mas que, igualmente consideram fundamentais as pesquisa de cima para baixo, ainda que por meio de “uma olhada por alto no todo”.*****

Como instrumento de coleta de dados foi escolhida a entrevista semi-estruturada, com base nas seguintes razões:

- A entrevista face-a-face possibilita uma maior interação e comprometimento com as respostas. As respostas tendem a serem mais significativas. Segundo Demo (1995: 244), “Na entrevista se produz o conhecimento através do método do diálogo. Um dado dialogado É preciso [...] um depoimento tão espontâneo, que a diferença entre teoria e prática se reduza ao mínimo possível, de tal sorte que aquilo que se diz é aquilo que se faz.”
- Segundo Minayo (1999) a pesquisa científica em ciências sociais é uma atividade de busca constante que consiste em dirigir perguntas à realidade para descobri-la, e este processo inesgotável de descoberta se dá por aproximações sucessivas.

***** “Look at the whole system, even if that means taking a crude look, and then allow possible simplifications to emerge from the work”. Paper de Gell-Mann, de 9.jan.1990, disponível no site www.santafe.edu/research/publications/workingpapers, acesso em 14.jan.2006

5.2 Delimitando os sujeitos

A validade dos dados é buscada com a adequada escolha dos participantes. Critérios de seleção utilizados foram de que o participante tivesse pelo menos 15 anos de experiência com projetos bem sucedidos, disposição em participar e colaborar com a pesquisa.

Ao se fazer os convites, foram informados dados sobre o pesquisador, o orientador, a instituição e os objetivos da pesquisa. Foram contatados 20 profissionais, dos quais 17 concordaram em conceder a entrevista. Desses 17, com três não foi possível agendar por questões de viagem ao exterior. Das 14 entrevistas realizadas foram selecionadas sete, porque nas outras sete os entrevistados não tiveram responsabilidade direta pela condução do projeto.

5.3 Coleta de Dados: Roteiro da entrevista semi-estruturada

As questões colocadas para os participantes foram as seguintes:

- 1) Considera que o processo de transformação organizacional é complexo? Como caracteriza a complexidade?
- 2) Como vê a questão da diversidade / multiplicidade de saberes entre as pessoas que participam do processo
- 3) Como vê a questão de integração das diferenças de saberes?
- 4) Na sua opinião, quais os fatores críticos que levam a bons resultados no processo de mudança?

Essas questões serviram como guia para condução da entrevista, para que a mesma não fosse desviada completamente do seu propósito. Entretanto procurou-se deixar o participante à vontade para colocar considerações que ele julgasse relevantes.

5.4 Procedimentos de análise de dados

Para a análise de dados, foram feitas várias “leituras flutuantes” do conteúdo da entrevista transcrita de cada sujeito. Interativamente foram identificados “unidades de análise portadoras de conteúdos que transmitem significados” relacionados à hipótese de trabalho. Malvezzi (1979: cap IV).

O resultado da análise foi a “construção teórica do sujeito”, sintetizada em um esquema gráfico que procurou acompanhar as quatro proposições da hipótese de trabalho. Posteriormente, a partir da construção teórica do sujeito, foram feitos comentários dos dados, procurando relacionar com o referencial elaborado a partir da pesquisa de algumas publicações selecionadas na literatura (capítulo IV). Por fim, é feita uma síntese das sete análises.

CAPÍTULO VI - ANÁLISE E DISCUSSÃO

O objetivo da pesquisa empírica foi obter a verbalização de profissionais diretamente envolvidos com processo de transformação organizacional acerca de suas percepções do processo de transformação organizacional, e confrontar essas percepções com a hipótese de trabalho. O conjunto de dados contidos nas falas constitui um rico material por si só, por serem “dados dialogados”, usando um conceito de Demo (1995), que refletem a percepção da realidade prática do sujeito.

Adotando a sistemática usada por Malvezzi (1979: cap IV), o trabalho de análise consistiu em fazer várias “leituras flutuantes” e identificar “unidades de análise portadoras de conteúdos que transmitem significados” relacionados à hipótese de trabalho.

6.1 Pressupostos que orientam a análise dos dados

Os pressupostos que orientam a análise decorrem das quatro proposições da hipótese de trabalho: profissionais envolvidos diretamente com processos de transformação organizacional acreditam que a solução dos problemas complexos depende da integração da diversidade de saberes (visões, conceitos e técnicas).

Tabela 18 Hipótese de trabalho ⇔ Construção teórica do sujeito

	Hipótese de trabalho	Construção teórica do sujeito
1)	O processo de transformação organizacional é complexo	Reconhecimento da complexidade
2)	Uma característica inerente à complexidade é que os saberes necessários para a compreensão e gestão do processo são de diversas naturezas (interesse, cultural, cognitivo, funcional)	Referências à diversidade de saberes e visões
3)	Um dos fatores críticos para o sucesso do processo de transformação organizacional é conseguir articular e integrar tal diversidade de saberes, sem anulá-la	Referências à importância da integração das diversidades de saberes e visões
4)	Os modelos de transformação organizacional de algum modo levam em conta as três proposições anteriores (confirma outras três anteriores?)	Fatores críticos para o sucesso do processo de transformação (confirma outras três anteriores?)

6.2 Dados da pesquisa (*)

Os dados são aqui apresentados em três categorias:

a) Dados pessoais que caracterizam sua experiência em transformação organizacional e que comprovam sua capacidade como sujeito desta pesquisa;

b) resultados da entrevista com o sujeito, organizados de acordo com as informações obtidas nas quatro questões;

c) síntese de cada sujeito, obtida através do confronto dos dados fornecidos por eles e os critérios elaborados ao longo da análise teórica.^(*)

^(*) A íntegra das entrevistas encontra-se com o autor, disponível para consulta

6.2.1 Sujeito “A”

a) Características do Sujeito “A”

Exerceu cargo executivo em multinacional de capital europeu por mais de 30 anos, no Brasil e na matriz, tendo atuado em diversas áreas da empresa. Participa de projetos de mudança organizacional desde 1973, nos quais teve apoio de renomados especialistas (Edward Deming, Peter Senge, Edgar Schein, Scott Sink, Michael Porter, Sandra Seagal, Martin Weisbold). Sócio-fundador de consultoria organizacional especializada em mudança organizacional, liderança, gestão de projetos, qualidade, remuneração.

b) Construção teórica do Sujeito “A”

Figura 12. Construção teórica do Sujeito “A”

c) Síntese dos dados do Sujeito “A”

- 1) Sujeito “A” reconhece a complexidade reiteradamente e localiza na dimensão humana os principais fatores da complexidade assim como os elementos fundamentais para o sucesso da mudança. “Desde o início da minha vida profissional como engenheiro, percebi que os problemas técnicos eram sempre acompanhados de algum problema humano, de natureza complexa”. Os conceitos que constituem a complexidade são: processos grupais, dinamicidade (volubilidade, ambigüidades, imprevisibilidade, inexistência de padrões universais) das necessidades humanas, questões políticas. Para marcar bem que a complexidade está na dimensão humana, contrasta as características dos conhecimentos técnicos (padronização e universalidade - *‘por exemplo, cálculo de uma viga, tem validade universal. Vale em qualquer tempo e lugar, para as mesmas condições’* com os problemas complexos, especialmente os de natureza humana - *‘Problemas complexos não funcionam assim. No mundo das necessidades humanas as coisas mudam dinamicamente. Uma solução encontrada para um grupo pode não servir para outro grupo. Ou para o mesmo grupo em outro momento’*. “A” destaca que a complexidade ampliou com a globalização e avanços das tecnologias de comunicação e informação. Esta forma de caracterizar a complexidade tem a mesma base que a de Bauer (1999: 236), Malvezzi (1999:320), Morgan (1988:124) e Motta (2001: xiii)).
- 2) Sujeito “A” considera uma benção a diversidade, enfatizando que “Para problemas complexos precisa-se compreender que se está ali por ser diferente”. Este princípio operacional corrobora orientação de Morgan (1988: 125), Bauer (1999: 240) e Motta (2001: 120).
- 3) Segundo “A” o conhecimento baseado na especialização foi estruturado numa época em que havia muito pouca comunicação entre grupos diferentes. Um exemplo extremo: o jeito de trabalhar dos índios brasileiros. Viveram por milhares de anos sem trocar informações com outras tribos. Tinham suas próprias soluções para

as situações cotidianas. É a cultura própria de cada tribo – o jeito que servia para cada uma das tribos. Esta visão corrobora a colocação de Clegg (1999: 41).

- 4) Coerentemente com as falas anteriores, “A” considera que um dos fatores críticos para o sucesso da transformação organizacional é a interação entre os stakeholders e valorização das diferenças. Conforme Demo (2002: 133), para lidar com complexidade deve se trabalhar com equipes heterogêneas. A intervenção considerando o conceito de stakeholders corrobora as orientações de Mitroff (1983: 4), Morgan (1988: 125) e Kaplan & Norton (2000: 115).

Outrossim, “A” reserva ao especialista externo à organização (consultor) um papel apenas de facilitador de processo e menos de conteúdo - disponibiliza para a organização uma expertise em criar condições de confiança intra e intergrupar, fundamental na sua proposta de transformação organizacional. Essa linha de orientação de trabalho segue a tradição dos processos grupais da psicologia social de Lewin e de seus desdobramentos.

6.2.1 Sujeito “E”

a) Características do Sujeito “E”

Engenheiro, com Mestrado em Administração, exerceu cargo executivo em Indústria de grande porte em S. Paulo. Sócio-fundador de Consultoria especializada em Gestão estratégica de recursos humanos (cultura organizacional, gestão por competência, assesment, compensação, clima organizacional, carreira). Acumula mais de 20 anos de experiência em transformação organizacional. Docente em curso de pós-graduação.

b) Construção teórica do Sujeito “E”

Figura 13. Construção teórica do Sujeito “E”

c) Síntese dos dados do Sujeito “E”

- 1) “E” reconhece a complexidade e a caracteriza como emergência de situações inéditas, não familiares, mesmo para organizações maduras, situações que envolvem novos valores éticos, contrapontos e impasses imprevistos (“confusões”). Este depoimento sobre a percepção da complexidade corrobora Demo (2002:14), Motta (2001: xiii), Morgan (1988:124) e Malvezzi (1999:320) quando se referem a incertezas, paradoxos e ambigüidades e novas regras de jogo, padrões mutáveis, difíceis de serem identificados, previstos e compreendidos.
- 2) “E” aponta três fontes importante de diversidade de saberes: o profissional transdisciplinar (O próprio entrevistado e Juran), as diversidades na própria organização (diversas áreas funcionais / visões diferentes do negócio “Todo mundo tem uma certa contribuição, a conjunção / confrontação de diferentes perspectivas é super importante para achar a melhor solução) e, diversidade de prestadores de serviço (Consultoria de Planejamento Estratégico + Consultoria em Cultura Organizacional)”. A visão de “E” corrobora os cinco princípios de Senge (1999), Bauer (1999: 240) e Motta (2001: 120).
- 3) “E” destaca a importância da integração da diversidade ao usar três perspectivas teóricas para explicar o fenômeno cultural: 1) Positivista; 2) simbólico-interpretativa e, 3) A Pós-modernista; ao juntar psicólogos, administradores e especialista em cultura organizacional. Esta postura corrobora princípios de Morgan (1996) sobre metáforas das múltiplas e diferentes visões da “realidade” organizacional; de Demo (2002: 133) para que se trabalhe em equipe heterogênea, pois a diversidade possibilita perceber melhor e mais rapidamente a complexidade; de Morgan (1988: 132) - gerenciar complexidade requer indivíduos com múltiplas competências e capacidade para lidar com as dicotomias de

forças opostas, da multidimensionalidade do processo de transformação organizacional de Motta (2001).

- 4) “E” considera que fatores críticos para sucesso da mudança são: muito diálogo (“tarefa de todos”, Deming, 1990), mapear as culturas atuais e a desejável (Teia de significados de Geertz, 1978, Modelos mentais de Senge, 1990; Pettigrew, 1987; Motta, 2001; Kotter, 1999, Schein, 1989), patrocínio da administração (envolvimento da alta administração, conforme Deming, 1990; coalizão administrativa conforme Kotter, 1999) e arranjar logicamente o problema com *frames* (multidimensionalidade e interdependência, conforme Motta, 2001)

6.2.2 Sujeito “F”

a) Características do Sujeito “F”

Engenheiro, docente e ex-diretor de instituição de ensino superior pública, exerceu cargos de direção em órgãos de fomento e institutos de pesquisas. Coordenou projetos mudança organizacional. Acumula mais de 35 anos de experiência em iniciativas de mudança organizacional.

b) Construção teórica do Sujeito “F”

Figura 14. Construção teórica do Sujeito “F”

c) Síntese dos dados do Sujeito “F”

- 1) “F”, devido a sua longa experiência coordenando projetos de mudanças e instituições, localiza a complexidade na dimensão humana. No caso que relata, a complexidade é devida a uma restrição inerente a natureza institucional - governança colegiada exige muito mais paciência, persistência e esforço de convencimento. Instituições de ensino superior tradicional têm reserva em relação à “modismos”. “E” revela estar consciente das dimensões-chave da mudança: liderança (Kotter, 1999; Deming, 1990; Motta, 2001)
- 2) “F” tem larga experiência com o mundo acadêmico, é um defensor da integração de disciplina, inclusive de Humanas. (Chanlat, 2000; Demo, 2002; Morgan, 1996). Além disso, reconhece um continuum de diversidade entre saber pragmático e saberes teóricos, cada qual com pontos fortes e vulneráveis. “F” associa a questão da dicotomia pragmático - teórico com a questão da fragmentação: o pragmático tende a ser mais integrado, porém com risco de superficialidade; o teórico tende a ser mais específico, porém com o risco de ser irrelevante. (Gell-Mann, 1998, a respeito de apolíneos, dionisíacos e odisseianos).
- 3) Imbricada na categoria anterior, para “F”, a questão da integração requer coerência e rigor. Knights & Willmott (1997). “F” defende veementemente o uso de grupos heterogêneos. (Demo, 2002: 203).
- 4) “F” cita alguns fatores críticos para o sucesso: formar um núcleo de liderança legítima (coalizão administrativa de Kotter, 1999); tem plena convicção de que abordagem técnica e racional é insuficiente, que é imprescindível trabalhar intensamente nas questões humanas: liderança, cultura, comprometimento, formação de equipe, clima, comunicação. (empowerment de Kotter, 1999; dimensão humana de Motta, 2001; tarefa de todos de Deming, 1990, aprendizagem em equipe de Senge, 1999).

6.2.3 Sujeito “J”

a) Características do Sujeito “J”

Diretor presidente de empresa estatal. Docente em instituição de ensino superior pública. Participação em projetos de mudança organizacional desde 1975. Capacitação em mudança organizacional na Graduate School Of Management nos USA.

b) Construção teórica do Sujeito “J”

Figura 14. Construção teórica do Sujeito “J”

c) Síntese dos dados do Sujeito “J”

- 1) “J” coordenou o projeto de fusão de duas estatais de um setor de serviços essenciais. O desafio desse projeto foi o de ter que reduzir o quadro de pessoal - com média salarial acima do mercado - sem poder demitir e, ao final do processo, ter uma organização com pessoal motivado, operando de um modo integrado e eficiente. Esta situação corrobora a caracterização de complexidade feita por Malvezzi (1999:320), quando fala em novas regras de jogo e por Morgan (1988: 124) quando se referem a incertezas, paradoxos e ambigüidades.
- 2) “J” teve que lidar com um tipo de diversidade extraordinária - duas culturas diferentes, até antagônicas e belicosas. Refere também a diversidade de áreas funcionais, entre saber prático e acadêmico, entre saber tradicional e saber “Leading edge” (tecnologia de ponta). Sua visão é muito próxima do conceito de stakeholder (Mitroff (1983: 4), Morgan (1988: 125) e Kaplan & Norton (2000: 115). Não se posiciona contra especializações, pois “são inevitáveis”, em concordância com autores que defendem a integração, sem desmerecer a especialização Chanlat (2000: 64), Demo (2002:10)).
- 3) Podemos concluir que o programa de mudança implementado por “J” consistiu de todos os tipos de integração: entre stakeholders, entre duas culturas a serem unificadas, entre saber prático e teórico (“o prático apontou ‘buracos’ ou ‘vales’ na teoria”), e entre todas áreas funcionais (“no curso de finanças, metade era de outras áreas”). “J” refere-se explicitamente a esforço interdisciplinar e transdisciplinar (“o que vai além das disciplinas, buscando apreender a realidade como ela é”). A visão de “J”, talvez fruto de sua experiência empresarial e em docência, corrobora os princípios de todos os defensores da integração de saberes listados ao longo deste estudo. Morin, Demo, Knights & Willmott, Murray Gell-Mann, Prigogine, Morgan, Motta, Bauer, Nicolescu, D’Ambrosio, Pierre Weil etc.

- 4) Fatores críticos para o sucesso do programa de mudança: “J” prontamente aponta: transparência e acessibilidade, programa de Educação Corporativa (que cumpriu as finalidades de atualizar o pessoal e também, a de estimular a evasão voluntária, “sem medo de ir para o mercado”), identificação de interesses e valores comuns, a todo benefício é associado um risco, de perda ou de não obtenção, participação de todos, proximidade de contato entre todos os níveis administrativos (“O presidente foi a lugares que nenhum outro presidente visitara antes”). A indicação destes fatores críticos sinaliza que “J”, conscientemente ou não, levou em conta os princípios dos teóricos de transformação organizacional considerado neste estudo. Motta, 2001; Deming, 1990; Bauer, 1999; Senge, 1999; Kotter, 1999, Pettigrew, 1987; Chapman, 2002, Fischer, 2002 e Roberts, Hulin e Rousseau, 1978.

6.2.4 Sujeito “O”

a) Características do Sujeito “O”

Sociólogo, Sócio-fundador de Consultoria Organizacional. Acumula 30 anos de experiência em Transformação Organizacional, Estratégia Empresarial e Desenvolvimento de Recursos Humanos. É autor de livro e de diversos artigos publicados em jornais e revistas nacionais, além de atuar como conferencista.

b) Construção teórica do Sujeito “O”

Figura 16. Construção teórica do Sujeito “O”

c) Síntese dos dados do Sujeito “O”

- 1) “O” reconhece que o trabalho de transformação organizacional desde o início, devido à diversidade de interlocutores. Outro fator de complexidade é o político - novos arranjos hierárquicos (mais de dois chefes - um no Brasil, um na matriz e outro na China), inversão de posições chefe-subordinado (o que era subordinado foi repentinamente promovido ou assumiu um novo projeto ou processo e virou chefe do ex-chefe), estão deixando as pessoas muito perturbadas. E, de modo geral, o grande desafio da mudança é conseguir que as pessoas entrem no barco e remem juntos, não basta entrar e fazer de conta que rema. A visão de “O” está muito próxima de Malvezzi (1999:320), quando se refere a novas regras de jogo, padrões são mutáveis, difíceis de serem identificados, previstos e compreendidos e de Morgan (1988), incertezas, paradoxos e ambigüidades.
- 2) Para “O” diversidade e diversificação são conceitos-chave no seu trabalho. Coloca que nós, seres humanos, somos diferente por natureza (por formação, por gênero, por idade, por cultura,...). E cada um procura se diferenciar. Ele próprio procura ser um profissional multi-habilidade e cita o movimento intenso de profissionais na busca de formação complementar (“senão eles não conseguem mais interagir dentro das organizações”). Os princípios de “O” estão baseados em Will Schulz (1978, 1989) que, apenas por questão de espaço não foi incluído neste estudo.
- 3) “O” afirma que a riqueza da diversidade tanto pode se transformar em “céu” ou no “inferno”, vai depender de se criar condições para que o grupo seja operativo e agressivamente defensivo. A abordagem de “O” é fundamentada na dimensão humana (inter-relações, cultura e poder) e depois, desenvolvida em outras dimensões (estratégia, estrutura, tecnologia). Corroborar, Motta (2001) e os profissionais da tradição de processos grupais (Lewin).

- 4) Para “O” a complexidade do processo de transformação organizacional está além dos aspectos cognitivos e racionais (definição de missão, visão, estratégia e projetos): “A complexidade está em conseguir que as pessoas entrem no barco”. Entrar no barco significa participar do projeto da mudança o mais cedo possível e o requisito é trabalhar as relações interpessoais e grupais. O foco privilegiado por “O” é a qualidade das interações. O também destaca a importância de se reconhecer e aprender a lidar com as diversidades de formação, gênero, idade e cultura.

6.2.5 Sujeito “R”

a) Características do Sujeito “R”

Sócio-fundador de Consultoria organizacional especializada em reestruturações (“turnaround”). Anteriormente foi executivo em grandes organizações desde 1976 onde teve experiências com mudança organizacional. Acumula 19 anos de experiência em reestruturações.

b) Construção teórica do Sujeito “R”

Figura 17. Construção teórica do Sujeito “R”

c) Síntese dos dados do Sujeito “R”

- 1) O ofício de “R” é recheado de alta complexidade - reestruturação de empresas em crise. Fazem mudança geral na empresa, em curto período de tempo, com pessoas com baixo moral (“moral e psicologicamente perdedoras”). “R” identifica dois tipos de complexidade que surgem nas reestruturações: de fácil diagnóstico e difícil implementação e a de difícil diagnóstico mas trivial de ser implantada. Além dessas existe o fator político, pois segundo “R”, “não existe mudança organizacional sem mudança da estrutura de poder”. As situações das reestruturações são altamente complexas e os consultores intensificam a turbulência, para tirar a organização da inércia imobilizadora. Todos os autores que escreveram sobre complexidade concordariam que esta é uma situação complexa, confusa e caótica.
- 2) A diversidade está presente e é crítica nos projetos de curta duração porque “são tantas informações, tantos conhecimentos, tantas relações com terceiros, com muitas pessoas. Isso é a organização – uma rede de muitas relações”. Uma grande teia de stakeholders com alto stress. Mitroff (1983: 4), Morgan (1988: 125) e Kaplan & Norton (2000: 115), Bauer (1999);
- 3) O processo de intervenção de “R” é identificar as pessoas com potencial para contribuir para a recuperação, montar uma equipe, eleger um líder e AÇÃO. Pensar estrategicamente e agir politicamente. “R” afirma categoricamente: “A solução dos problemas está nas pessoas e não em estratégias, análises mercadológicas, teorias administrativas ou disponibilidade de recursos materiais”. A solução sempre esteve ali, só que as pessoas não sabem como usar o conhecimento, por causa da crise de liderança. Essa visão corrobora o princípio de Bauer (1999: 236) de que “nos recursos internos próprios está todo potencial necessário para evolução” e, de Morgan (1988: 132) de que “gerenciar complexidade requer indivíduos com múltiplas competências e capacidade para lidar

com as dicotomias de forças opostas: criatividade x disciplina, resultados de curto prazo x resultados de longo prazo, habilidades analíticas ("hard") e intuitivas ("soft"). A chave do sucesso para as transformações é o senso de interdependência."

- 4) Para "R" os fatores críticos para o sucesso (que nunca pode ser garantido previamente numa reestruturação) são: Saber fazer escolhas, baseadas em diagnósticos os mais precisos possíveis e em modelo de solução, que emerge das pessoas que conhecem a organização. Pensar estrategicamente e agir politicamente - liderança (visão, deliberação e ação), acordos, negociações, lidar com resistências, inércia. Estão muito próximos dos princípios de Kotter (1999) quando se refere à coalizão administrativa (liderança coletiva), senso de urgência, empowerment, realizar conquistas de curto prazo, consolidar ganhos. Interessante destacar que a descrição do processo de liderança, descrita na entrevista, é muito próxima do modelo de Bion sobre "Supostos básicos", que identifica em grupos com perturbação, mecanismos inconscientes coletivos de projeção, identificação e idealização em um líder carismático ("salvador da pátria"), quando "R" cita . "olhem pra mim! a coisa agora é por aqui".

6.2.6 Sujeito “S”

a) Características do Sujeito “S”

“S” participou de Projeto de Reengenharia dos processos de negócio em Indústria de grande porte, líder do seu setor. Atualmente é executivo em empresa líder em outro setor - embalagem e responsável de área na implementação do SAP / R3 com as mudanças organizacionais e comportamentais. Graduado em Engenharia e pós-graduado em Administração. Mais de 25 anos de experiência em mudança organizacional.

b) Construção teórica do Sujeito “S”

Figura 18. Construção teórica do Sujeito “S”

C) Síntese dos dados do Sujeito “S”

- 1) “S” participou de vários projetos de mudança organizacional em que o impulsor é algum novo e sofisticado Sistema de Informações. Tal ferramenta de gerenciamento e controle praticamente modela uma gestão por processo, pressionando por uma integração das áreas funcionais, o que significa reduzir a fragmentação funcional e a rigidez das fronteiras departamentais. Entretanto, emergem resistências que necessitam serem trabalhadas - é onde “S” identifica a maior complexidade do processo. Na literatura existem vários relatos de projetos de reengenharia e gestão por processo que fracassaram devido a fortes resistências que surgem na organização. Por exemplo, Kotter (1999: 134) refere-se a projetos que não tem continuidade devido a resistências.
- 2) Segundo “S”, a gestão por processos, requer alterações no perfil de competências em toda organização, que “S” sintetiza em
 - a. competitividade (base: conhecimento)
 - b. complexidade (base: conceituação)
 - c. adaptabilidade (base: flexibilidade)
 - d. equipes (base: sensibilidade)
 - e. incertezas (base: julgamento)
 - f. aprendizado (base: reflexão)

A demanda por estas competências corrobora principalmente os princípios de Senge (1999), Bauer (1999), Motta (2001)
- 3) “S” vê a questão de integração como a espinha dorsal da gestão por processos -a disseminação do conhecimento antes restrito às atividades das áreas funcionais e a necessidade de interação com outras áreas da empresa forçosamente valoriza o generalista com

capacidade de trabalhar e interagir em grupos. Senge (1999), Kotter (1999), Pettigrew (1987).

- 4) Para “S” , além da disponibilidade de uma ferramenta tecnológica que é o grande indutor, o fator crítico de sucesso é conseguir lidar com as resistências pois ocorrem muitas alterações na estrutura de poder e privilégios. A liderança é fundamental (o gerente tradicional perde sentido). Esse depoimento reforça a necessidade de substituir o conceito de mudança organizacional por transformação organizacional Pettigrew (1987), Fischer (2002:152), Chapman (2002), Motta (2001)

6.3) Síntese da análise dos dados

Esta pesquisa empírica foi desenhada para testar a hipótese de trabalho, formulada com quatro proposições.

A primeira proposição da hipótese de trabalho foi que o *processo de transformação organizacional é complexo* e, a análise dos dados procurou identificar se *o sujeito reconhecia e caracterizava a complexidade*. Houve unanimidade quanto ao reconhecimento da complexidade, com algumas diferenças quanto a sua caracterização. Quatro sujeitos disseram que o fator mais complexo é o político (alteração na estrutura de poder, arranjos políticos, múltiplas chefias e quebra de fronteiras funcionais). Outros três sujeitos também associaram a complexidade à dimensão humana, indicando outros aspectos (imprevisibilidade, interesses, processos grupais, cultura, comprometimento). Um dos sujeitos, especialista em reestruturação, chega a afirmar que só é possível “pegar” a complexidade por meio das pessoas. Assim, para este sujeito, a solução está nas pessoas e não em estratégias, computador, marketing, finanças. Outros fatores apontados que estão associados com a complexidade são: volume de informações, mudanças sócio-culturais e mudanças tecnológicas. Pelo que foi visto, o fator de maior peso na complexidade da transformação organizacional está na dimensão humana. Esta constatação permite o reconhecimento de que a escolha das perspectivas psicológica, antropológica e sociológica, para serem mapeadas, foi válida.

A segunda proposição, afirmava que uma característica inerente à complexidade é que os saberes necessários para a compreensão e gestão do processo são de diversas naturezas (interesse, cultural, cognitivo, funcional). Foi pesquisado com os sujeitos se faziam referências à diversidade de saberes e visões. Cinco sujeitos afirmaram que o mundo profissional exige múltiplas formações, sendo que quatro fizeram pelo menos duas formações. Nenhum sujeito declarou que a diversidade de saberes e

visões constitui problemas.. Para o especialista em processos grupais, a diversidade normalmente gera medo, defesa e retração - aspectos que devem ser trabalhados. Em suma, diversidade de interesses não é problema, mas um desafio inevitável que deve ser gerenciado.

A terceira proposição da hipótese de trabalho dizia respeito à importância da integração da diversidade. Houve unanimidade neste tópico. O segredo da mudança está em conseguir lidar produtivamente com as diferenças. Um dos sujeitos enfatiza dizendo: “em assuntos complexos a diversidade é uma benção [...] é preciso compreender que se está ali por ser diferente”. Dois sujeitos referem-se a “quebra de fronteiras” funcionais (Reengenharia e gestão por processo). Neste aspecto é oportuno se colocar uma pergunta crucial: se o mundo externo à academia gradualmente caminha na direção de maior integração das diversidades, “quebrando” fronteiras funcionais ou departamentais, como sensibilizar os detentores de poder e influência na academia, a também tornar mais permeável suas separações?

O referencial teórico foi construído orientado pela hipótese de que os profissionais de transformação organizacional reconhecem e caracterizam a complexidade nas transformações organizacionais (principalmente na dimensão humana) a complexidade implica em diversidade, que é ao mesmo tempo um desafio e a possibilidade de solução. A diversidade de saberes, de visões e de interesses está na essência do processo de transformação organizacional, entretanto longe de ser considerado um fato indesejável, é considerado pelos profissionais de transformação organizacional um fato natural e, até desejável. A chave do processo inevitavelmente passa pela arte ou a ciência da integração de saberes, visões, desejos, interesses, cultura, carisma, inteligência etc.

Para seis sujeitos os stakeholders têm papel fundamental no processo de mudança. Os stakeholders estão implicados na diversidade, na complexidade e também no sucesso da mudança. Stakeholders são pessoas e grupos sociais, logo, a psicologia, a antropologia e a sociologia podem contribuir significativamente para compreensão dos stakeholder.

Por fim, ao analisar os dados foi constatada uma feliz coincidência - a diversidade de natureza dos casos / experiências trazidas pelos entrevistados: Um caso de reestruturação (processos radicais em situações de crise), um caso de fusão de duas grandes empresas estatais, com culturas diferentes, um caso de transformação em uma instituição de ensino superior pública, outro caso em que o grande impulsor foi tecnologia sofisticada de informatização, um caso de especialista em construir base de confiança para possibilitar as mudanças desejadas ou negociadas, um entrevistado com larga experiência em projetos de cultura organizacional em sinergia com projetos de outra natureza e por fim, um consultor com riquíssimo background nacional e internacional em projetos de transformação organizacional e institucional, empresariais, governamentais e comunitários. Essa diversidade fortuita enriquece o estudo pois, embora não tivesse havido o propósito de qualquer generalização com base quantitativa, pode sugerir uma pista para generalização compreensiva.

Capítulo VII - CONSIDERAÇÕES FINAIS

7.1) Lacunas encontradas e perspectivas para novas pesquisas

Durante o estudo, foram identificadas algumas lacunas, que sugerem novas possibilidades de pesquisa:

- mapeamento das contribuições da psicanálise para teoria organizacional identificando as várias linhas teóricas;
- estudos interdisciplinares em transformação organizacional, que fossem mais do que coletâneas de autores de linhas diferentes, buscando incentivar diálogos / debates entre diversidades, explicitando as diferenças conceituais e lingüísticas. Isso aponta para a elaboração de um *dicionário interdisciplinar* sobre teorias organizacionais, marcando as diferenças de posicionamento (epistemológico e ontológico), constituição dos objetos de estudo, pontos inegociáveis e superposições.
- Segundo Knights & Willmott uma das causas para a falta de integração na academia está na questão da identidade do acadêmico especialista ou disciplinar. Esta pesquisa seria interessante e poderia ser feita de forma interdisciplinar, por exemplo com participantes das Representações Sociais, Antropologia da Ciência e Sociologia do Conhecimento.
- Uma contribuição que os teóricos da transformação organizacional poderiam prestar para a academia é usar suas expertises na “própria casa”, trabalhando as questões humanas, onde estão localizadas as grandes barreiras para a integração e buscando uma maior integração dos processos e produtos acadêmicos.
- Pesquisa sobre gestão de paradoxos, ambigüidades, polaridades em projetos de transformação organizacional, pois em vários momentos das análises dos dados esse tipo de capacitação

pareceu, nas entrelinhas, ser essencial para o sucesso dos projetos

7.2 Balanço final do projeto

A pesquisa empírica, buscando apreender a percepção dos profissionais que tiveram experiências bem-sucedidas com projetos de transformação organizacional, atendeu plenamente o objetivo proposto. A diversidade de experiência dos sujeitos constitui um conjunto rico de depoimento, um material que pode contribuir em muito para a academia, por trazer dados reais e relevantes. Esses depoimentos informam para a academia a importância de se integrar diversidades, num mundo cada vez mais complexo. Como visto na síntese das análises de dados, a diversidade não deveria ser considerada um problema e sim um grande desafio a ser enfrentado.

Sabia-se desde o início que seria necessária uma pesada e *interminável* pesquisa para construção do referencial teórico. Empreender um estudo deste porte, apesar de pretensioso foi considerado necessário, tanto para apoiar o teste da hipótese de trabalho, quanto porque a questão de diversidade de saberes tem estreita relação com a academia. Esses riscos são inerentes ao tema da integração de diversidades. O objetivo era começar um estudo com esta abordagem e chegar o mais longe possível na horizontal (dispersões) e mergulhar na vertical (profundidade) quando fosse necessário. Era uma pretensão “odisseiana”, no dizer de Murray Gell-Mann, tentando construir um saber global e específico. Ou, nos temos de Peter Senge, ver a floresta e as árvores, em especial, a relação entre as árvores.

Considera-se que em termos gerais, o saldo foi positivo, tanto em termos de produção de conhecimento quanto de abertura para novos questionamentos e novas perspectivas.

ANEXOS

Anexo 1 - Quadro comparativo: tipos de integração de saberes. In: PEC – Programa de Educação Continuada / Formação de professores (2002). Unid 2.1, Tema 2, Módulo 3. PUC/SP

	Cesare Scurati ³⁴	Basarab Nicolescu ³⁵	Silvio Gallo ³⁶	Antoni Zabala ³⁷	Antonio C. Ribeiro ³⁸	Hilton Japiassu ³⁹
Unidisciplinaridade		Estudo relativo, no máximo, a um único e mesmo nível de realidade; aliás, na maioria dos casos, ela só diz respeito a fragmentos de um único e mesmo nível de realidade	Encontra-se na origem das ciências, que, ao fragmentar o saber, fragmentaram o poder e facilitaram o controle sobre o acesso ao saber e sobre “o que se sabe” e “o que não se sabe”, próprio do exercício do poder da modernidade	Organização do conhecimento em disciplinas, acarreta do uma fragmentação do saber	Estrutura estanque, separada dos demais, com organização e lógica próprias, em particular no que diz respeito a compartimentalização do conhecimento e cultura	Diferentes domínios de conhecimento, sistematizados de acordo com critérios

Continua

³⁴ Adaptado de Scurati, C.; Damiano, D. (1974). Interdisciplinaridad y didáctica. La Coruña: Adara

³⁵ Adaptado de Nicolescu, Basarab (2000). Um novo tipo de conhecimento – transdisciplinaridade. In: Nicolescu, B. (org.). Educação e transdisciplinaridade. Brasília: Unesco, p. 14-17

³⁶ Adaptado de Gallo, Silvio (2000). Disciplinaridade e transversalidade. In: Candau, V. M. (org.). Linguagens, espaços e tempos no ensinar e aprender. Encontro Nacional de Didática e Prática de Ensino (ENDIPE). Rio de Janeiro: DP&A

³⁷ Adaptado de Zabala, Antoni (2002). Enfoque globalizador e pensamento complexo: uma proposta para o currículo escolar. Porto Alegre: Artmed

³⁸ Adaptado de Ribeiro, Antonio Carrilho (1996). Desenvolvimento curricular. Lisboa: Textoditoria

³⁹ Adaptado de http://www.multirio.rj.gov.br/cime/ME04/ME04_007.html (9/11/2002)

Continuação do anexo 1

Multidisciplinaridade	SOMATIVA Justaposição de diferentes disciplinas, às vezes sem relação aparente entre si			Os conteúdos escolares apresentam-se por matérias independentes. As cadeiras ou disciplinas são propostas simultaneamente, sem que se manifestem explicitamente as relações que possam existir entre elas		Uma gama de disciplinas justapostas simultaneamente para estudar um objeto sem que apareçam as relações entre elas
Pluridisciplinar	CONTIGÜIDADE Justaposição de disciplinas mais ou menos próximas em um mesmo setor de conhecimentos	Estudo de um objeto de uma mesma e única disciplina por várias disciplinas ao mesmo tempo		Existência de relações complementares entre disciplinas mais ou menos afins	Correlação de duas ou mais matérias que se coordenam, visando ao tratamento da perspectiva própria de cada uma, do mesmo tempo, problema ou período histórico, mantendo a sua autonomia e ensino separado	Justaposição de disciplinas que possuem algumas relações entre si, visando-se à construção de um sistema de um só nível e com objetivos distintos, embora excluindo toda coordenação

continua

Conclusão do anexo 1

Interdisciplinaridade	<p>INTERAÇÃO Interação entre duas ou mais disciplinas que pode ir desde a simples comunicação até a integração recíproca dos conceitos fundamentais e da teoria do conhecimento, da metodologia, dos dados da investigação e do ensino</p>	<p>Transferência de métodos de uma disciplina para outra, que pode se distinguir em três graus: a) um grau de aplicação; b) um grau epistemológico; c) um grau de geração de novas disciplinas</p>	<p>Tentativa de transcender limites, de estabelecer comunicabilidade, de reconectar as ligações desfeitas ou perdidas com o movimento da especialização</p>	<p>A interação de duas ou mais disciplinas. Essas interações podem implicar transferências de leis de uma disciplina a outra, originando, em alguns casos, um novo corpo disciplinar</p>	<p>Fusão de matérias disciplinares, com possíveis afinidades, sem perda total de suas fronteiras, uma vez que não se organizam em torno de um foco temático, mas, regra geral, à volta de uma delas (que predomina), intervindo na outra a espaços, conforme as circunstâncias o permitem ou aconselham</p>	<p>Cada disciplina transcende sua especialidade, formando consciência de seus próprios limites, para acolher as contribuições de outras disciplinas; postula a construção de interconexões, apresentando-se como arma eficaz contra a pulverização do saber</p>
Transdisciplinaridade	<p>UNIFICAÇÃO Grande relação e cooperação entre disciplinas diversas, de tal forma que estas compartilham um mesmo paradigma, um conjunto de conceitos fundamentais e/ou elementos de um mesmo método de investigação</p>	<p>Estudo que se interessa pela dinâmica gerada pela ação de vários níveis de realidade, estando ao mesmo tempo entre as disciplinas, através das diferentes disciplinas e além de qualquer disciplina, sob o imperativo da unidade do conhecimento</p>		<p>Grau máximo de relações entre disciplinas, de modo que chega a ser uma integração global dentro de um sistema totalizador. Esse sistema facilita uma unidade interpretativa, com o objetivo de constituir uma ciência que explique a realidade sem fragmentações. Atualmente, trata-se mais de um desejo do que uma realidade</p>		<p>Etapa superior que eliminaria dentro de um sistema total as fronteiras entre as disciplinas</p>

ANEXO 2

Ackoff (1973) identifica e contrasta duas eras - era da Máquina e era dos Sistemas - que teriam as seguintes características:

	Era da Máquina	Era dos Sistemas
O que desencadeou	Renascimento, racionalismo e desenvolvimento da Física (conceitos de massa, energia, coordenadas espaciais) e disciplinas afins.	Importância dos símbolos, cujas propriedades físicas são irrelevantes.
Princípios intelectuais (natureza do mundo e meio de buscar o conhecimento)	<ol style="list-style-type: none"> 1) Reduccionismo – crença de que tudo pode ser reduzido, decomposto ou desmontado em elementos fundamentais simples → Pensamento analítico (busca explicações sobre os comportamentos das partes. O todo é explicado pela agregação das partes). 2) Mecanicismo – procura explicar todos os fenômenos por uma relação de causa-efeito, necessária e suficiente → Determinismo. Os fenômenos ficavam restritos a um sistema fechado (por ex. laboratório). Metáfora do mundo: relógio hermeticamente fechado. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Expansionismo – todos objetos e eventos fazem parte de um todo maior. As partes são interdependentes. O todo tem características que nenhuma das partes tem. 2) Relação produtor-produto: funcional, probabilística e não-determinística. 3) Teleologia: os sistemas são intencionais⁴⁰, fazem escolha, têm propósitos, metas.
Principal produto	<p>Revolução Industrial que se baseou na organização e aplicação racional de tarefas elementares de homens e máquinas (Divisão do trabalho).</p> <p>Disciplinas analíticas e cada vez mais especializadas.</p>	<p>Revolução pós-industrial: dispositivos para processar símbolos (telégrafo, rádio, tv, computador, sensores, medidores) ⇒ automatização de “processos mentais”; Estimulou a interdisciplinaridade.</p>

⁴⁰ Uma categoria de sistema intencional é a dos grupos sociais. Uma sub-categoria de grupo social é a das **organizações e instituições**, que são formadas por indivíduos que desempenham funções diferentes - divisão em tarefas funcionais.

Anexo 3

CARACTERÍSTICAS DA COMPLEXIDADE
<p>1. <i>Dinâmica</i>: o complexo é “campo de forças contrárias, em que eventual estabilidade é sempre rearranjo provisório. Sua identidade não é aquela da sempre mesma coisa, mas da mesma coisa em processo, em vir a ser... Prigogine e Stengers (1997) falam de ‘estruturas dissipativas’, para designar que, mesmo sendo estruturas, detêm componentes imprevisíveis e incontroláveis, temporalmente marcados, dos quais, ademais, provém à criatividade possível”. (p.14)</p> <p>2. <i>Não linear</i> (sem excluir partes lineares): indo além do pensamento sistêmico que pressupõe relações lineares entre os fenômenos. “Em totalidades complexas, a decomposição das partes desconstrói o todo, de tal sorte que é impraticável, a partir das partes, refazer o mesmo todo”. Existem entre as partes e o todo “ao mesmo tempo, relativa autonomia e profunda dependência... Para continuar existindo, é mister mudar, não apenas mudar linearmente, de modo tranquilo, previsível, controlável, mas criativo, surpreendente, arriscado”. (p.16)</p> <p>3. Reconstitutividade ($\neq$ reprodutividade e replicação) - característica de permanecer sempre o mesmo, mudando sempre para algo além de si mesmo e resultando na diversidade de indivíduos. “A natureza não é vista somente como usina sistêmica replicativa, mas também como caldeirão caótico e criativo, capaz de efetivar e, sobretudo, de criar potencialidades irreversíveis”.(p.18)</p> <p>4. Processo dialético evolutivo – humanidade evolui através do processo de aprendizagem e criatividade na interação com a natureza, que por sua vez teria também o seu processo de aprendizagem e criatividade.</p> <p>5. É irreversível – “com o passar do tempo, nada se repete; assim como é impossível voltar ao passado, é impossível ir para o futuro permanecendo o mesmo... Nada está propriamente feito, porque a incompletude não é defeito, mas modo de ser, sobretudo vir a ser”. (p.24-25)</p> <p>6. Intensidade dos fenômenos complexos (colocada em destaque em relação a extensidade). “O caráter intenso do fenômeno introduz dimensões produtivas imprevisíveis e incontroláveis, de tal sorte que toda previsão (que leva em conta apenas dados quantitativos) é apenas aproximação, tendo como referência alguma série histórica ou procedimentos já conhecidos e repetidos do fenômeno”.(p.27)</p> <p>7. Ambigüidade estrutural e ambivalência dos processos – “ambigüidade refere-se à composição desconstruída de seus componentes (unidade de contrários), típicas de estruturas intrinsecamente caóticas” (p. 28). “Ambivalência refere-se a processos constituídos de valores contrários, estabelecendo-se entre eles campos contrários de força, que por sua vez gera mudanças de fronteiras. Ambivalência é mais facilmente visível em fenômenos de tessitura qualitativa como participação, envolvimento, felicidade, conhecimento, aprendizagem” (p. 30).</p>

Fonte: Demo, Pedro. (2002). Complexidade e Aprendizagem: a dinâmica não linear do conhecimento.

Anexo 4 Proposta interdisciplinar de Roberts, Hulin e Rousseau

Paradigma	ψ Industrial – Organizacional	Fatores Humanos	Psicologia Social	Sociológico
Unid. de análise	Indivíduos	Tarefas	Grupos e indivíduos em grupo	Grupos e organizações
Variáveis independentes	Características pessoais (sexo, idade, personalidade), percepção do ambiente de trabalho; comportamentos (absenteísmo e desempenho); atitude (satisfação e envolvimento)	Habilidades do operador, estado físico e condições mentais; complexidade de equipamentos; características das informações recebidas pelo operador; atributos do local de trabalho	Atitudes, percepções, atributos e comportamentos individuais; moral, composição e papéis em grupo	Variáveis de grupos (proporção entre gênero, papéis, e estrutura); variáveis organizacionais (tamanho, estrutura, tecnologia e fatores ambientais)
Variáveis dependentes	Atitudes (satisfação), comportamento (absenteísmo, rotatividade e desempenho) e estados psicológicos auto-relatados (motivação)	Eficiência de desempenho rateado entre indivíduos	Atitudes, percepções e comportamentos individuais	Variáveis individuais agregados a níveis de grupo e organização (índice de acidentes, eficácia, lucratividade e estrutura)
Focos de mensuração	Atitudes, atributos e percepções geralmente avaliados a nível individual; comportamento individual medido por meio de observação e registros da empresa	Características de trabalho avaliadas através de observações; habilidade individuais medidas através de desempenho de tarefa; desempenho medido através de rateio entre indivíduos desempenhando a mesma tarefa	Comportamento, percepção e atitudes analisados a nível individual e agregados para descrever reações e características grupais	Variáveis de grupo e de organização derivadas de dados arquivados, entrevistas com gerentes e agregação de variáveis individuais
Fronteiras entre áreas estudadas e omitidas	Estudo de reações e percepções individuais do ambiente de trabalho, <i>separado</i> de características objetivas de organização	Estudo de características de tarefa e habilidades individuais, <i>separadas</i> de diferenças individuais em motivação e percepção e, de características organizacionais	Estudo de variáveis individuais e grupais <i>separados</i> de características de tarefa e organizacionais	Estudo de variáveis organizacionais e grupais <i>separados</i> de respostas individuais, exceto quando estas são agregadas
Papel do indivíduo	Variáveis do nível individual são usadas para predizer e explicar reações individuais	Habilidades de um indivíduo são consideradas relevantes ao desempenho da tarefa, mas, fatores psicológicos, como motivação, não o são	Características individuais são combinadas para descrever processos de grupo; comportamentos e atitudes individuais resultam de processos grupais	Nenhuma ≠ individual em reações é considerada, embora características individuais possam ser combinadas para descrever composição de grupo ou organização

Continua

Conclusão do anexo 4

Papel da tarefa	Estudo de percepções individuais de tarefas	Características de tarefa estudadas como determinantes importantes para eficiência de desempenho	Nenhum estudo especificado	Estudado apenas quando relacionado à tecnologia de trabalhos em grupo ou organização
Papel do grupo	Estudo de percepções de características de grupo	Estudado apenas quando tarefas interdependentes desempenhadas por um grupo de pessoas são examinadas	Grupos estudados como importantes determinantes de comportamentos individuais e atitudes, moral e desempenho do grupo	Processos de grupo estudado como a base de estrutura organizacional
Papel da organização	Características organizacionais como percebidas pelos indivíduos (clima) e característica objetiva (tamanho e nível) são estudadas	Estudados apenas aspectos relacionados diretamente do processo de produção (tecnologia)	Organizações não são estudadas especificamente, uma vez que nenhuma referência é feita ao contexto organizacional dos grupos	Organizações são vistas como entidades, compostas de grupos que respondem a processos internos e externos de maneiras previstas pelas características organizacionais

Fonte: Roberts, Hulin & Rousseau (1978). Developing an interdisciplinary science of organizations. Jossey-Bass

REFERÊNCIAS

ABBAGNANO, Nicola. *História da Filosofia*. Lisboa: Editorial Presença, 1981.

ACKOFF, Russell. *Science in the systems age*. Operations Research, vol.21, n. 3, 1973.

ALDERY, Maria Amália et al. *Para compreender a ciência: uma perspectiva histórica*. Rio de Janeiro: Espaço e Tempo, 1994.

ALVARENGA NETTO, Clóvis A. *Proposta de modelo de mapeamento e gestão por macroprocessos*. Tese Doutorado. S. Paulo: Escola Politécnica / USP, 2004.

ALVES-MAZZOTTI, Alda; GEWANDSZNAJDER, Fernando. *O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa*. São Paulo: Pioneira, 1988.

ALVESSON, Mats; DEETZ, Stanley. *Teoria crítica e abordagens pós-modernas para estudos organizacionais*. In Clegg, Stewart et al. *Handbook de estudos organizacionais*, v. 1. São Paulo: Atlas, 1999.

APOSTEL, Leo et al. *Interdisciplinariedad y ciencias humanas*. Madrid: Editorial Tecnos. 1982

BAUER, Ruben. *Gestão da mudança: caos e complexidade nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1999.

BAUMAN, Zygmunt. *Modernidade líquida*. Rio de Janeiro: Zahar, 2001/1988.

BLEGER, José. *Simbiose e ambigüidade*. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1988.

BURKE, Peter. *As máscaras seculares do 'moderno'*. Folha de São Paulo. Caderno MAIS! p: 5-7 Jul 14, 1996.

BURRELL, Gibson; MORGAN, Gareth. *Sociological paradigms and organizational analysis*. Vermont: Ashgate Publishing Co, 1979.

_____. *Modernism, Postmodernism and organizational analysis 4: the contribution of Jüngen Habermas*. Organization Studies, v. 15/1, pp. 1-45, 1994.

_____. *Ciência normal, paradigmas, metáforas, discurso e genealogia da análise*. In Clegg, Stewart et al. *Handbook de estudos organizacionais*, v. 1. São Paulo: Atlas, 1999.

CHAUÍ, Marilena. *Convite à Filosofia*. São Paulo: Ática, 1995.

_____. *Entrevista*. apud. SILVA, Juremir Machado da. *Pensamento do fim do século*. Porto Alegre: L & PM, 1993.

CALAS, Marta R.; SMIRCICH, Linda. *Past postmodernism? Reflections and tentative directions*. The Academy of Management Review, v.24/4: 649-671, 1999.

CASTORIADIS, Cornelius. *O mundo fragmentado*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1992.

CETRANS disponível no site <http://www.cetrans.com.br>, acesso em Junho/2005.

CHANLAT, Jean-François. *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. 3 vols. São Paulo: Atlas, 1993.

_____. *Ciências Sociais e Management*. São Paulo: Atlas, 2000.

CHAPMAN, J. A. *A framework for transformational change in organizations*. Leadership & organization development Journal: 23, 1/2: ABI/INFORM Global p.16, 2002.

CHIA, R. *From modern to postmodern organizational analysis*. Organization Studies, v. 16/4, pp.579-604, 1995.

CLEGG, Stewart; HARDY, Cynthia; NORD, Walter. (orgs.) *Handbook de estudos organizacionais*. 3 vols. São Paulo: Atlas, 1999.

CLEGG, Stewart. *Modern organizations: organization studies in the postmodern world*. Londres: Sage, 1990.

COOPER, Robert; BURRELL, Gibson. *Modernism, Postmodernism and organizational analysis: an introduction*. Organization Studies, v. 9/1: 91-112. 1988

_____. *The other: a model of human structuring*. In: Morgan, Gareth. *Beyond Method: strategies for social research*. California: Sage. 1985

_____. *Modernism, Postmodernism and organizational analysis 3: the contribution of Jacques Derrida*. Organization Studies, v. 10/4, pp. 479-502. 1989

_____. *The Open Field*. Human Relations, v. 29, nr.11: 999-1017. 1996

CORGA, Danielle. *Uma história da psicologia social: sua diversidade*. Tese de doutorado. Instituto de Psicologia / USP. 1998

DAFT, Richard L.. *Administração*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos. 1999

D'AMBRÓZIO, Ubiratan. *Transdisciplinaridade*. S. Paulo: Palas Athena. 1997

DELEUZE, Gilles; GUATTARI, Félix. *Mil Platôs*. Rio de Janeiro: Ed 34. 1995

DEMO, Pedro. *Complexidade e aprendizagem: a dinâmica não linear do conhecimento*. São Paulo: Atlas. 2002

_____. *Pesquisa e construção de conhecimento: metodologia científica no caminho de Habermas*. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro. 1996

DREIFUSS, René Armand. *A época das perplexidades: mundialização, globalização e planetarização – novos desafios*. Petrópolis: Vozes. 1996

FAZENDA, Ivani C. Arantes. *Interdisciplinaridade: história, teoria e pesquisa*. Campinas: Papirus. 1995

_____. *Dicionário em construção*. S. Paulo: Cortez. 2001

_____. *Interdisciplinaridade: um projeto em parceria*. S. Paulo: Loyola. 1991

FERREIRA, José Maria Carvalho. *Psicossociologia das organizações*. Lisboa: McGraw Hill. 1996

FIGUEIREDO, Luiz Cláudio. *Matrizes do pensamento psicológico*. Petrópolis: Vozes. 1991

FISCHER, Rosa M.. *Mudança e transformação organizacional*. In: Coletânea PROGEP. São Paulo: Gente. 2002

FLEURY, Maria Tereza Leme et al. *Arqueologia teórica e dilemas metodológicos dos estudos sobre cultura organizacional*. In: MOTTA, F.C.P. e CALDAS, M. *Cultura Organizacional e Cultura Brasileira*. S.Paulo: Atlas. 1997

_____. *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas. 1990

FLEURY, Afonso C.; FLEURY, Maria T. L. *Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências do Japão, Coréia e Brasil*. S. Paulo: Atlas. 1997

FONSECA, Vitor da. *Psicomotricidade: filogênese, ontogênese e retrogênese*. Porto Alegre: Artes Médicas. 1998

FREITAS, Maria Ester de. *Cultura organizacional: formação, tipologia e impacto*. Rio de Janeiro: Makron. 1991

GALLO, Silvio. *Disciplinaridade e transversalidade*. In: CANDAU, V. M. (org.). *Linguagens, espaços e tempos no ensinar e aprender*. Encontro Nacional de Didática e Prática de Ensino. Rio de Janeiro: DP&A. 2000

GARDENAL, Araldo Fernandes. *Movimentos e inter e transdisciplinaridade: panorama crítico das teorias e práticas*. Dissertação Mestrado / PUC, 1995

GEERTZ, Clifford. *A Interpretação das culturas*. Rio de Janeiro: Zahar. 1983

GELL-MANN, Murray. *O quark e o jaguar: as aventuras no simples e no complexo*. Rio de Janeiro: Editora Rocco. 1996

GENELOT, D. *Manager dans la complexité – réflexions à l'usage des dirigeants*. Paris, Insep Editions. 1992

GERGEN, Kenneth. *Toward generative theory*. Journal of personality and social Psychology, v.36/11: 1344-1360, 1978

GIDDENS, Anthony. *As novas regras do método sociológico*. Lisboa: Gradiva, 1996

GREGERSEN, Hal; SAILER, Lee. *Chaos theory and its implications for social science research*. Human Relations, 46 (7): 777-802. 1993

GUBA, Egon. *The paradigm dialog*. Londres: Sage. 1990

HARVARD BUSINESS REVIEW. *Mudança*. Rio de Janeiro: Campus. 2000

HARVEY, David. *A condição pós-moderna*. São Paulo: Edições Loyola. 1989

HASSARD, John (editor). *The theory and philosophy of organizations: critical issues and new perspectives*. London: Routledge. 1990

_____. *Multiple paradigms and organizational analysis: a case study*.
Organization Studies, v. 12/2, pp: 275-299. 1991

HATCH, Mary Jô. *Organization Theory: modern, symbolic and post modern perspectives*. Oxford: Oxford University Press, 1997

HELLER, Agnes. *Para mudar a vida: felicidade, liberdade e democracia*. São Paulo: Brasiliense. 1982

HORLICK-JONES. T & SIME, J. *Living on the border: knowledge, risk and transdisciplinarity* Futures 36 (4): 441-456 May, 2004

JACKSON, Norman; CARTER, Pippa. *In defense of paradigm incommensurability*. Organization Studies, 1991, 12/1:109-127

JAIME Jr, Pedro. *Um texto, múltiplas interpretações: antropologia hermenêutica e cultura organizacional*. Revista de Administração de Empresa. São Paulo: FGV, vol.42, no.4,out/nov/dez. 2002

JAMESON, Frederic. *Pós-modernidade e sociedade de consumo* São Paulo: Novos Estudos Cebrap, n.12: 16-26. 1985

JANTSCH, Erich. *The self-organizing universe: scientific and human implication of the emerging paradigm of evolution*. Oxford: Pergamon. 1980

JAPIASSU, Hilton. *Interdisciplinaridade e patologia do saber*. Rio de Janeiro: Imago. 1976

_____. *Nascimento e morte das ciências humanas*. Rio de Janeiro: Francisco Alves. 1982

_____. Disponível em
http://www.multirio.rj.gov.br/cime/ME04/ME04_007.html , acesso em 9/11/2002

JAQUES, Eliot. *The changing culture of a factory*. Londres: Tavistock. 1952

JUNG, Carl G. *Tipos Psicológicos*. Petrópolis: Vozes. 1991

KAPLAN, Robert & NORTON, David. *Organização orientada para a estratégia*. Rio de Janeiro: Campus. 2000

KNIGHTS, David; WILLMOTT, Hugh. *The hype and hope of interdisciplinary management studies*. British Journal of Management, vol 8, 9-22. 1997

KOTTER, John. *Liderando mudança*. Rio de Janeiro: Campus. 1999

KOOGAN-HOUAISS. *Enciclopédia e Dicionário Digital* CD-ROM. 1998

KUHN, Thomas S. *The structure of scientific revolutions*. Chicago: University of Chicago. 1962

_____. *The structure of scientific revolutions*. 2. ed. Chicago: University of Chicago Press. 1970

LASH, Scott. *Critique of Information*. London: Sage Publications. 2000

LATOUR, Bruno. *Jamais fomos modernos*. Rio de Janeiro: Editora 34. 1994

LEGGE, Karen. *Human Resource management – rhetoric's and realities*. Mc Millan Business. 1995

LEWIN, Roger. *Complexidade: a vida no limite do caos*. Rio de Janeiro: Rocco. 1994

LYOTARD, J. –F. *The postmodern conditions report on knowledge*. Trad. G. Bennington, B. Massumi. Minneapolis: University of Minnesota Press. 1984

MALVEZZI, Sigmar. *O papel dos psicólogos profissionais de recursos humanos: um estudo na grande São Paulo*. Dissertação (Mestrado) Pontifícia Universidade Católica, São Paulo. 1979

_____. *The man-work relationship and organizational change: an approach to the humanization of work*. TD Lancaster University. 1988

_____. *Psicologia organizacional da administração científica à globalização: uma história de desafios*. Interfaces da Psicologia. Évora, Portugal: Universidade de Évora. 1999

_____. Apontamentos no curso “*Desenvolvimento e crises da Psicologia Organizacional*”. Programa de Pós-graduação / PST. Instituto de Psicologia. 2003

MARGULIES, Newton. *Organizational Development: values, process and technology*. N York: McGraw Hill. 1972

MARTIN ,Joanne; FROST, Peter. *Jogos de Guerra da cultura organizacional: a luta pelo domínio intelectual*. In Clegg, Stewart et al. Handbook de estudos organizacionais. Vol 2. São Paulo: Atlas. 2001

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. *Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital*. São Paulo: Atlas. 2004

MAYO, Elton. *The human problems of an industrial civilization*. Nova York: Macmillan. 1933

MEDINA, Cremilda (org.). *Novo pacto da ciência: a crise dos paradigmas*. Anais do 1º Seminário Transdisciplinar. São Paulo: ECA/USP. 1991

_____(org.) *Saber plural: discurso fragmentalista da ciência e a crise dos paradigmas*. São Paulo: ECA/USP. 1994

MICKLETHWAIT, John & WOOLDRIDGE, Adrian. *Os bruxos da administração*. Rio de Janeiro: Campus. 1998

MITROFF, IAN. *Stakeholders of the organizational mind*. S. Francisco: Jossey-Bass. 1983

MOHRMAN Jr., Allan, et al. *Large-Scale organizational change*. S. Francisco: Jossey-Bass. 1989

MOLES, Abraham. *A criação científica*. S. Paulo: Perspectiva/Edusp. 1971

MORGAN, Gareth. *Riding the waves of changes*. S. Francisco: Jossey-Bass. 1988

_____. *Beyond Method: strategies for social research*. California: Sage. 1985.

_____. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas. 1996

MORIN, Edgar. *Ciência com consciência*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil. 1996

_____. *Introdução ao pensamento complexo*. Lisboa: Instituto Piaget. 1990

_____ (org) . *A religação dos saberes: o desafio do século 21*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil. 2002

_____. *Para além do Iluminismo*. P. Alegre: PUC RS, Famecos, no. 26: 24-28. 2005

MOTTA, Paulo Roberto. *Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar*. Rio de Janeiro: Qualitymark. 2001

NADLER, David et al. *Arquitetura organizacional: a chave para a mudança empresarial*. Rio de Janeiro: Campus. 1994

NICOLESCU, Basarab. *Manifesto da transdisciplinaridade*. São Paulo: Triom. 1999

_____. *Um novo tipo de conhecimento – transdisciplinaridade*. In: NICOLESCU, B. (org.). *Educação e transdisciplinaridade*. Brasília: UNESCO, P.14-17. 2000

OLIVEIRA, Roberto Cardoso de. *Sobre o pensamento antropológico*. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro. 1988

PARKER, Martin. *Post-modern organizations or Postmodern organization theory*. Organization Studies, v. 13/1, pp: 001-017, 1992

PAVIANI, Jayme e BOTONÉ, Silvio P.. *Interdisciplinaridade: disfunções conceituais e enganos acadêmicos*. Caxias do Sul: Educus, 1993.

PEC – Programa de Educação Continuada / Formação de professores . Unid 2.1, Tema 2, Módulo 3. PUC/SP, 2002.

PETTIGREW, Andrew. *On studying organizational culture*. Administrative Science Quarterly, 24: 570-581, 1985.

_____. *The awakening giant: continuity and change in ICI*. Oxford: Blackwell, 1985.

_____. *Context and actions in the transformation of firm*. Journal of Management Studies. V.24 (6): 649-670, 1987.

PORRAS, J.I. ; Robertson, P.J.. *Organizational development*. In Dunnette, MD e Hough. *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand McNally, 1992.

PRIGOGINE, Ilya. *Nova aliança : metamorfose da ciência*. Brasília : Editora Universidade de Brasília, 1997.

RIBEIRO, Antonio Carrilho. *Desenvolvimento curricular*. Lisboa: Textoditoria, 1996.

ROBERTS, K.; Hulin, C.; Rousseau, Denise. *Developing an interdisciplinary science of organization*. S. Francisco: Jossey-Bass, 1978.

ROUDINESCO, Elisabeth; PLON, Michel. *Dicionário de Psicanálise*. Rio de Janeiro: Zahar, 1980.

RUBEN, Guillermo et al. *Resíduos e complementaridade: das relações entre a teoria da administração e a antropologia*. In: Revista de Administração Pública Rio de Janeiro 30 (3): 68-80, maio/jun, 1996.

SAHLINS, Marshall. *Cultura e razão prática*. Rio de Janeiro: Zahar. 1976

SANTOMÉ, Jurjo Torres. *Globalização e interdisciplinaridade: o currículo integrado*. Porto Alegre: Artes Médicas, 1998.

SANTOS, Jair Ferreira dos. *O que é pós-modernismo*. São Paulo: Brasiliense, 2005.

SCHEIN, Edgar. *Organizational culture and leadership*. S. Francisco: Jossey-Bass, 1^aed. 1985. 9^a reimpressão, 1990.

_____. Idem. 2^a. ed. 1992.

SCOPINHO, R. A. ; Martins, A. F.G. *Desenvolvimento Organizacional e interpessoal em cooperativas de produção agropecuária: reflexão sobre o método*. Psicologia & Sociedade; 15(2): 124-143, jul/dez, 2003.

SCURATI, C.; DAMIANO, D.. *Interdisciplinaridad y didáctica*. La Coruña: Adara, 1974.

SENGE, Peter M.. *A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização da aprendizagem*. São Paulo: Best Seller,1990.

SERVA, Maurício . *O paradigma da complexidade e a análise organizacional*. S. Paulo: FGV, Revista de Administração de Empresas n. 32(2), 1992.

SILVA, Juremir Machado da. *Pensamento do fim do século*. Porto Alegre: L&PM, 1993.

SMIRCICH, Linda. *Concepts of culture and organizational analysis*. Administrative Science Quarterly, v. 28: 339-358, 1983.

WEIL, Pierre, D'Ambrosio, U; Crema, R.. *Rumo á nova transdisciplinaridade*. São Paulo: Summus, 1993.

WILLMOTT, Hugh. *Breaking the paradigm mentality*. Organization Studies, v. 14/5: 681-719, 1993.

WILSON, Edward. *Consiliência : a unidade do conhecimento*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

WOOD Jr., Thomas (coord). *Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas*. São Paulo: Atlas, 1995.

ZABALA, Antoni. *Enfoque globalizador e pensamento complexo: uma proposta para o currículo escolar*. Porto Alegre: Artmed, 2002.

ZANELLI, José C. ; BASTOS, Jairo E.. *Inserção profissional do psicólogo em organizações e no trabalho*. In: ZANELLI, José C. ; BORGES-ANDRADE, Jairo E.; BASTOS, Antonio V. *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed, 2004.