

BAUER, R. (1999). *Gestão das mudanças*. São Paulo: Atlas, 253 p.

*Ana Claudia Ferreira e Susana Taulé Piñol\**

A presente resenha crítica refere-se à obra *Gestão das Mudanças* de Ruben Bauer, consultor conferencista e facilitador de *workshops* em empresas. M.Sc. em Engenharia da Produção (COPPE/UFRJ, 1998) e engenheiro (UERJ, 1985). Professor na Faculdade de Administração de Empresas da PUC-Rio e na pós-graduação *latu senso* da Fundação Getúlio Vargas.

Segundo a exposição do autor neste livro, uma das principais mudanças na Ciência é a proposição da quebra do rigor baseado no reducionismo. A maneira de enxergar as coisas não deve se dar decompondo um fenômeno em partes, estudando-as separadamente, para depois reunir os resultados. Em verdade, nenhum aspecto da realidade e do conhecimento humano deve ser deixado de fora na construção de uma nova visão de mundo.

Ao migrar da ciência para a administração das organizações, o autor enfatiza o desafio enfrentado pelas organizações na tentativa de acompanhar a evolução de seus ambientes. O fato de manterem-se administrativamente atreladas a dois princípios da ciência tradicional: o princípio do

---

\* Ana Claudia Ferreira e Susana Taulé Piñol são mestrandas em Administração de Empresas na Universidade Federal de Santa Catarina.

retorno ao equilíbrio, evidenciado pelo desejo empresarial de sempre chegar a algum estado de equilíbrio, adaptando-se às mudanças ocorridas no ambiente externo; e o princípio da linearidade de causa-efeito, evidenciado pela crença de que as decisões e ações organizacionais conduzirão a resultados previstos são os principais responsáveis por conduzirem as organizações a uma situação de despreparo no que diz respeito à avaliação dos ambientes em que estão inseridas.

A ciência contemporânea, elucidada na obra, vem demonstrando por meio de teorias como a do Caos e da Complexidade, que tanto o equilíbrio como as relações lineares de causa e efeito são mais exceção do que regra. O processo evolutivo, segundo o autor, ocorre necessariamente distante do equilíbrio. O princípio explicativo básico para o fenômeno da evolução é a ordem por meio das perturbações. A instabilidade, alcançando um limiar crítico, provoca a divisão do sistema e a conseqüente estabilização em um novo patamar, com qualidades evolutivas diversas das presentes na condição inicial.

Partindo deste pressuposto, o autor contraria as visões darwinistas e neodarwinistas, que enfocam a evolução como um processo de permanente busca do equilíbrio, por meio da adaptação às mudanças desencadeadas pelo ambiente. A nova visão denota que o ambiente não se apresenta, ele é fruto do sistema e juntamente com este co-evolui. Ele não gera a organização, a organização é fruto de sua própria identidade, a qual precisa atualizar-se permanentemente para não perder a congruência com o ambiente.

A própria evolução das teorias do pensamento administrativo retratou esta dissonância. Pelo enfoque mecanicista, a eficiência era almejada em prol da criatividade ou inovação diante do imprevisto, a organização era projetada para atingir objetivos predefinidos e por isto apresenta dificuldades de adaptação a mudanças no ambiente externo. As disfunções geradas por estas dificuldades levaram à substituição da eficiência pela eficácia. Já não bastava fazer bem feito, era preciso que a ação fosse adequada às circunstâncias, não adiantando fazer certo a coisa errada nem fazer o certo na hora errada. A empresa organicista ganhou importância com a necessidade de adaptação ao meio ambiente em evolução, por meio da flexibilidade e da criatividade.

Ainda assim, somente a mudança incremental passou a ser considerada. No entanto, mudanças com caráter descontínuo não combinam

com modelos incrementais. Nestes modelos, equivocadamente assume-se que as organizações são sistemas sujeitos a oscilações, mas que tendem ao equilíbrio, enquanto que, a busca do equilíbrio organizacional é, segundo o autor, profundamente disfuncional.

O equilíbrio atrai a organização para a estagnação. Uma organização necessita de continuidade naquilo a que se propõe, mas quando também os aspectos informais convergem para a estabilidade a organização é atraída para a estagnação. Estímulo, inovação, agressividade e individualidade afastam-na do equilíbrio rumo a instabilidade. Rumo, portanto, às inovações espontâneas.

A interação ativa com o meio, ou seja, um posicionamento aberto às relações, é extremamente positivo para as organizações. No entanto, observa-se que muitas ainda permanecem fechadas, com medo das mudanças que estão ocorrendo e da crescente falta de controle sobre o futuro. Na fronteira do caos, uma organização pode, simultaneamente, produzir a estabilidade necessária à condução eficiente de suas atividades de rotina e a instabilidade necessária à emergência da mudança.

Na qualidade de sistema aberto, toda organização está sujeita à entropia. Porém, através da troca de informações com seus ambientes, as organizações podem proteger-se mais ou menos contra este desgaste, na medida em que transformam a energia despendida em insumo para o ambiente e recebem dele o resultado transformado. Nas palavras do autor, é a sinergia que permite ao sistema maximizar esse potencial de troca de informações, desde que cada uma de suas partes também se comporte como um sistema aberto, trocando informações com as demais.

O potencial para que uma empresa se torne auto-organizante reside em suas redes informais de interação entre as pessoas. A emergência do novo é um atributo do sistema como um todo, e é produto não dos indivíduos, mas das interações entre eles. Das redes informais é que surgem as interações que irão propiciar os circuitos de *feedback* positivo, os quais possibilitam o aprendizado que, por sua vez, leva a emergência do novo.

A essência de uma empresa auto-organizante está na criação de significados ao que é certo ou errado. Tais significados emergem da criação de informação que, por sua vez, deriva da capacidade de novas possibilidades advindas da troca de informações. Novos significados dão margem para mais informação, alimentando, assim, todo este sistema.

Os processos econômicos e sociais costumam evoluir rumo a estruturas que são cada vez mais complexas, que apresentam maior número de interações e que são irreversíveis, já que não há como desfazer a trajetória evolutiva percorrida. Ambos não podem ser compreendidos através da consideração de somente alguns aspectos e sim em termos de suas histórias. A própria pesquisa científica, que estuda estes processos, perde muito mais informações do que encontra, porque precisa ser objetiva, e ao enxergar por um determinado prisma, ignora todas as outras informações que interagem com o objeto em estudo.

Em um mundo imprevisível, onde pequenas causas podem gerar grandes efeitos, torna-se impossível distinguir quais destas causas serão táticas e quais serão estratégicas. O que deve contar, na verdade, é o processo estratégico e não o seu conteúdo. A forma como lidamos com as questões e não quais as questões são por nós selecionadas.

Na preparação a esta situação, o autor propõe a sinergia. O potencial da sinergia é diretamente proporcional à troca de informações. Pela ênfase na especialização, que aprisiona as pessoas em seus nichos de conhecimentos específicos e as impede de acompanhar as mudanças de um mundo em permanente evolução, as pessoas deixam de trocar informações umas com as outras. A superespecialização limita os horizontes de percepção e de compreensão das pessoas, tornando-as progressivamente alienadas em relação à sua participação no todo.

As conexões e as interações com as pessoas consistem em novos e complexos padrões globais de comportamento e remetem a novas direções estratégicas. A organização pode utilizar a seu próprio favor a incerteza e a aleatoriedade de ambientes complexos. Mais complexidade leva a mais liberdade, que conduz a uma maior possibilidade de escolha e, portanto, a um maior potencial de estratégia.

A obra remete a uma reflexão dos processos evolutivos e inovativos da administração. O repensar das ações administrativas diante da incerteza é outra contribuição importante desta obra, inspirando os seguintes questionamentos: quanto os administradores estão preparados para a gestão das mudanças e qual a nossa contribuição para capacitar os administradores do futuro à gestão de empresas inseridas em ambientes mutantes?