

“VIVER É IMPRECISO”

Gestão da Mudança - Caos e Complexidade nas Organizações

Ruben Bauer - São Paulo - Ed. Atlas - 1999 - 253 pp.

Muito se tem falado sobre as teorias do caos e da complexidade aplicadas às várias áreas de conhecimento, porém as obras sobre o assunto não são muito freqüentes, principalmente na área de Administração. O motivo principal é que a fundamentação não é muito fácil de ser exposta e, ainda mais, ser entendida por pessoas que não dominam o jargão da teoria científica, das chamadas *ciências naturais*: física, química e biologia.

Porém, quem se propõe a trabalhar com a Teoria Organizacional, tanto do ponto de vista acadêmico como prático, não pode mais esconder-se atrás de teorias que não mais dão conta do que acontece no mundo organizacional contemporâneo. Começando pelo taylorismo e chegando até a Teoria Contingencial, poderíamos dizer que todas lidaram bem com as situações e com os fenômenos que tinham pela frente, mas, hoje, elas já não são suficientes para tratar o mundo com o qual se deparam, onde o equilíbrio é a exceção e as regras são a instabilidade e a mudança.

Ruben Bauer é um engenheiro de produção, consultor e professor na Faculdade de Administração da PUC-Rio de Janeiro, o que lhe dá ferramentas suficientes para expor, com clareza, algumas teorias das "ciências de ponta", capitaneadas pelas teorias do caos e da complexidade, mas não só por elas. Todas as abordagens são "cimentadas" para, em um segundo momento, instrumentalizá-las na Teoria da Administração.

Vejamos então o projeto do autor: na primeira parte do livro ele se propõe a fazer o que chama de "nivelamento teórico", no qual expõe, em uma linguagem bastante acessível as duas teorias, do caos e da complexidade. Outras abordagens que as complementam também aparecem em capítulos especiais: holística, estruturas dissipativas, *order from noise*, *autopoiesis*, *order through fluctuations*.

A *teoria holística*, em particular, sobre o qual muitos falam mas poucos entendem realmente, é exposta de uma forma que facilita em muito sua compreensão, e, mais do que isto, sua integração com as ciências "de ponta" é revelada de forma clara.

A *transdisciplinaridade* como uma "visão de mundo", uma atitude que possibilitaria "juntar" os vários domínios científicos mantendo sua diversidade, mas em diálogo, efetivando-se como uma "axiomática" comum a um conjunto de disciplinas, surge como a concretização de um paradigma de completude, em substituição ao paradigma reducionista vigente.

E que paradigma é este? Certeza, linearidade, separação mente-corpo, mecanicismo, reversibilidade do tempo, fazem parte do chamado *paradigma cartesiano-newtoniano*, que, além de ter norteado as chamadas *ciências naturais*, "*exatas*", nas quais surgiu, alimentou e foi alimentado, foi "por analogia" transposto para as ciências humanas. Bem, o *mundo social* não comporta o *determinismo*, a *simplificação*, a "*objetividade*". Nem tampouco o *mundo natural*, como se pensava.

Aqui temos um problema: a utilização de novos paradigmas nas ciências dos homens, surgidos nas mesmas ciências da natureza, não seria, então, uma nova "analogia", uma transposição do que "o que é bom para natureza seria bom para o homem" ?

Esse aparente paradoxo surge em forma de uma discussão bastante rica, no capítulo 16 dessa obra. O "caminho das pedras" para os dois campos mais abrangentes do conhecimento, da natureza e do homem, está na superação das dicotomias entre *razão e paixão*, *objetivo e subjetivo*; na recuperação da *unidade do conhecimento humano*: razão – emoção – sensação – intuição, que se concretizam em ciência – arte – filosofia – tradição. Nessa conjunção é que está a possibilidade da unidade entre ciência natural e ciência social.

Na segunda parte da obra, Bauer põe em ação sua proposta de aplicar à vida organizacional os conceitos que foram apresentados na primeira parte. Cabe destacar aqui o enorme esforço do autor em sistematizar a escassez de obras sobre o assunto.

Tudo que é relevante em termos de mudança nas organizações merece seu enfoque nesses sete capítulos que a compõem. A empresa do "passado", a "clássica", é um "universo em equilíbrio", essa é sua metáfora mais querida: o equilíbrio de produtividades, de mercado, de lucros. Ou "equilibrados" ou "em crescimento". Mas o "mundo gira e aquela empresa de mudança roda (...)", e onde foi parar o equilíbrio? Tem gente demais olhando para suas "empresas" e perguntando: "Como isto pode acontecer?", "Você já viu isso antes?" ou "Onde vamos parar?". A organização "**era**" uma máquina orientada para a minimização de incertezas. *Se a incerteza é o certo* o que a organização **é** ou **deve ser**, então?

Várias coisas, ao mesmo tempo. (1) Ela tem capacidade auto-organizante, é um atributo inerente a ela, ou seja, ela se produz a si mesma, tudo o que ela necessita para sua auto-organização já está contido nela, a *maiêutica socrática* e a *autopoiesis* explicam; (2) a auto-organização, por sua vez, é facilitada pela forma como as organizações se estruturam, como suas partes encontram-se interligadas. Neste sentido, o potencial para que uma empresa se torne auto-organizante reside em suas redes informais de interação entre as pessoas (que sempre existiram mas sempre foram ignoradas) e nas novas tecnologias da informação (*workgroup computing*), que dão o grande tom às mudanças, atribuindo novas formas a nossas organizações. É a *organization from noise*; (3) a capacidade de auto-organização leva a empresa a obter saltos qualitativos afastando-se do equilíbrio, simultaneamente criando e destruindo a ordem, a *destruição criativa*, termo criado por Shumpeter, utilizado pela escola austríaca, e do qual a *reengenharia* (de triste memória) tentou apropriar-se. Estamos no terreno da empresa que evolui por saltos: *organization through fluctuations*.

Somando tudo temos algumas inspirações no penúltimo capítulo: "Rumo a uma nova Teoria das Organizações". Tememos a auto-organização porque tememos o imprevisível; é a nossa maneira ocidental de ser. Porque tememos o imprevisível fazemos planos. Achamos que ao planejar reduzimos a incerteza. Ao planejar usamos modelos de equilíbrio, aqueles mesmos que usamos para interpretar o mundo, mas, ao mesmo tempo, acreditamos que para enfrentar a incerteza devemos *innovar e ser criativos*. Mas as teorias da complexidade nos dizem que, para que haja criatividade, precisamos nos afastar do equilíbrio. E agora?

Em primeiro lugar precisamos redefinir esse nosso "planejar": o "tático" e o "estratégico" não são mais o que costumavam ser. Nossos belos planos estratégicos vão continuar onde a maior parte deles sempre esteve: enfeitando a estante, se não entendermos algumas coisas. Algumas são simples, outras complicadas. Por exemplo, temos que aceitar o fator *liberdade* como resultante da complexidade e reconhecer sua capacidade de utilizar, em favor da própria organização, a incerteza e a aleatoriedade. Temos que aceitar que *previsões* devem ser trocadas por *potenciais*, pois isto é o máximo que podemos obter em situações e conjunturas imprevisíveis. O tático e o estratégico são, portanto, indistinguíveis nessas conjunturas, pois pequenas causas podem gerar grandes efeitos: é só a gente se lembrar da metáfora do bater de asas de borboleta provocando um tornado.

Mas, além da função *planejamento*, temos enormes e variadas mudanças a fazer, principalmente no processo decisório e na função gerencial. Que tal a utilização da metodologia do oráculo? Se nada deu certo a culpa é dos deuses! O oráculo legitima, portanto, a aleatoriedade e lhe confere legitimidade. Este é um dos métodos apresentados nesse capítulo.

Afinal, temos alguma coisa em nossas organizações apontando para essa nova visão? De acordo com o autor, e no seu último capítulo, alguns conceitos têm sido utilizados de forma ainda primitiva, incompleta e parcial, como *organizações em rede, especialização flexível, times autogerenciáveis, empowerment, learning organization*.

Para mudar realmente temos que esquecer a ordem para termos uma atitude positiva ante a desordem e a instabilidade, que são inerentes à vida. E agora já sabemos, natural e social.

O remate fica por conta da releitura da frase de Fernando Pessoa, em sentido figurado: *Navegar é preciso (é exato). Viver não é preciso (não é exato)*.

Elisabete Adami Pereira dos Santos
Mestre em Administração – PUC-SP, professora FEA/PUC,
Doutoranda em Ciências Sociais, PUC-SP