

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
CAMPUS SOROCABA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

GIOVANNA GARRIDO

**UMA ABORDAGEM SUBJETIVISTA DA RESISTÊNCIA DOS EXECUTIVOS À
MUDANÇA: ANÁLISE DE DUAS CORPORações AMERICANAS**

Sorocaba
2015

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
CAMPUS SOROCABA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

GIOVANNA GARRIDO

**UMA ABORDAGEM SUBJETIVISTA DA RESISTÊNCIA DOS EXECUTIVOS À
MUDANÇA: ANÁLISE DE DUAS CORPORAÇÕES AMERICANAS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção, para obtenção do título de mestre em
Engenharia de Produção

Orientação: Prof. Dra. Patrícia Saltorato

Sorocaba
2015

Garrido, Giovanna.
G241a Uma abordagem subjetivista da resistência dos executivos à mudança:
análise de duas corporações americanas. / Giovanna Garrido. -- 2015.
142 f. : 30 cm.

Dissertação (mestrado)-Universidade Federal de São Carlos, *Campus*
Sorocaba, Sorocaba, 2015
Orientador: Patrícia Saltorato
Banca examinadora: Carlos Augusto Amaral Moreira, Alessandra Rachid,
Márcia Regina Neves Guimarães
Bibliografia

1. Desenvolvimento organizacional. 2. Executivos. 3. Subjetividade. I.
Título. II. Sorocaba-Universidade Federal de São Carlos.

CDD 658.407

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca do *Campus* de Sorocaba.

GIOVANNA GARRIDO

"UMA ABORDAGEM SUBJETIVISTA DA RESISTÊNCIA
DOS EXECUTIVOS À MUDANÇA: ANÁLISE DE DUAS
COORPORAÇÕES AMERICANAS"

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção
do Centro de Ciências em Gestão e Tecnologia da Universidade Federal de São Carlos
para obtenção do título de mestre em Engenharia de Produção, Área de Concentração:
Gestão de Operações.
Sorocaba, 9 de março de 2015

Orientador (a):



Prof. (a). Dr. (a). Patricia Saltorato
UFSCar/DEPS

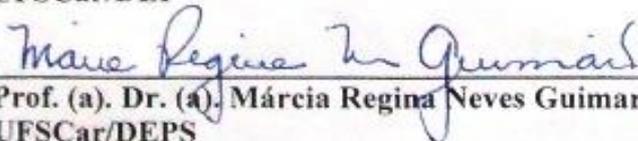
Examinadores (as):



Prof. (a). Dr. (a). Carlos Augusto Amaral Moreira
Centro Paulo Souza



Prof. (a). Dr. (a). Alessandra Rachid
UFSCar/DEP



Prof. (a). Dr. (a). Márcia Regina Neves Guimarães
UFSCar/DEPS

DEDICATÓRIA

Para minha mãe Odete e meu pai Edson Tadeu

Para a Faculdade de Tecnologia de Americana

AGRADECIMENTO

A Deus, sobre todas as coisas! Foi nele que depusitei toda a minha confiança! Muito Ele tem me abençoado no decorrer desta trajetória! Quando faltou o ânimo, Ele me dispensou o ânimo. Quando faltou força, Ele me fortificou. Enfim, eu agradeço pela capacidade que Ele tem me dado e pela sua infinita bondade e misericórdia para comigo.

Aos meus pais, Odete e Edson Tadeu, que desde meu nascimento lutam pelas maiores conquistas em minha vida. Eu agradeço grandemente a eles, pelo esforço, pelo apoio, pela força e pela ajuda que mais uma vez dispensaram no decorrer desta etapa.

Aos meus amigos, pelo companheirismo constante.

À Professora e orientadora Dra. Patrícia Saltorato, pelo apoio e atenção ao desenvolvimento deste trabalho.

Aos Professores da Faculdade de Tecnologia de Americana, que desde 2010 apoiam e acompanham meu desenvolvimento pessoal e profissional.

Aos Professores, colaboradores e colegas do Programa de Engenharia de Produção do *campus* Sorocaba e do *campus* São Carlos, pelos direcionamentos e pelo aprendizado.

Aos Professores Dr. Carlos Augusto A. Moreira, Dra. Alessandra Rachid e Dra. Márcia Regina Neves Guimarães, pela avaliação e pelas sugestões e pareceres a este trabalho.

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), pelo apoio financeiro.

*"Abrirei rios em lugares altos, e fontes no meio dos vales: tornarei o deserto
em tanques de águas, e a terra seca em mananciais.*

*Plantarei no deserto o cedro, a árvore de sita, e a murta, e a oliveira: conjuntamente
porei no ermo a faia, o olmeiro, e o álamo:*

*Para que todos vejam, e saibam, e considerem, e juntamente entendam que a mão do
Senhor fez isto, e o Santo de Israel o criou"*

(ISAÍAS, Cáp. 41).

RESUMO

GARRIDO, Giovanna. Uma abordagem subjetivista da resistência dos executivos à mudança: análise de duas corporações americanas. 2015. 142 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de São Carlos, Sorocaba, 2015.

Este estudo visa discutir o tema da Resistência à Mudança como um fenômeno advindo do âmbito não racional. Objetivando refletir sobre o tema por meio de um enfoque diferenciado, busca-se promover uma reflexão acerca da Resistência do Executivo à Mudança, atribuindo um olhar a este indivíduo como um ser complexo e considerando a sua subjetividade, inconsciência e sua própria fragilidade psíquica como elementos centrais para o estudo do comportamento resistente nas organizações. Sustentando-se em pesquisa bibliográfica de natureza exploratória, o presente estudo se estabelece em uma ideia central de que, partindo de um enfoque subjetivista do fenômeno da resistência, é possível considerar o comportamento resistente dos executivos como reflexo externo daquilo que é reproduzido na psique destes indivíduos. A pesquisa realizada mostrou indícios favoráveis a esta ideia. Considerando a forma como a alienação destes indivíduos e o consequente significado oculto atribuído à organização que gerem influenciam o modo como eles interpretam o mundo, pode-se afirmar que grande parte do comportamento que assumem frente à mudança organizacional é resultante de angústias interiorizadas e reprimidas, que vão desde o medo da aniquilação até modos de pensar que simbolizam o seu núcleo identitário. Vale enfatizar que, na busca pela concretização deste debate teórico, foram analisados dois grandes acontecimentos da história de duas organizações americanas, a Anheuser-Busch e a RJR Nabisco, transcritos nas obras de Macintosh (2013) e de Burrough e Helyar (2009), respectivamente. A análise e a interpretação de ambos os casos aprimoram a discussão em favorcimento a um teor prático àquilo que é discutido neste estudo. Uma vez alcançado o que propôs, os resultados da pesquisa apontam para a fragilidade das abordagens predominantes acerca do tema e promovem a abertura de caminhos para novos estudos que poderão ser realizados a partir de vieses subjetivistas de análise.

Palavras-chaves: Subjetivismo. Simbologia Humanista. Metáfora das Prisões Psíquicas. Executivo. Alienação. Interpretação. Resistência.

ABSTRACT

GARRIDO, Giovanna. A subjective approach of the executives' resistance to change: analysis of two american corporations. 2015. 142 p. Dissertation (Master in Production Engineer) – Universidade Federal de São Carlos, Sorocaba, 2015.

This study aims to discuss the Resistance to Change as a non rational phenomenon. Aiming to think about the theme by a different focus, the study looks for promoting a reflection about the executive's resistance to change, assigning a view to this individual as a complex subject and considering his subjectivity, unconsciousness and his psychic fragility as central elements for the study of the resistant behavior in the organizations. Based on bibliographic researches of exploratory feature, this study is established in a central idea that, basing in a subjective focus of the resistance phenomenon, is possible to consider the executives' resistant behavior as external reflexes of that is reproduced inside these subjects' psyche. The research that was done showed favorable arguments for this idea. Considering the way that the alienation of these subjects and the consequent occult meaning assigned to organization that they administer influence the way that they interpret the world, is possible to say that a big part of the assumed behavior as regards as the organizational change is resulted from internalized and repressed anxieties, ranging from annihilation fear to way of thinking that symbolizes their core identity. It is noteworthy that, in the search for concretization of this theoretical debate, were analyzed two big happenings of the history of two american organizations, Anheuser-Busch and RJR Nabisco, translated in the works of Macintosh (2013) and of Burrough and Helyar (2009), respectively. The analysis and the interpretation of both cases enhance the discussion in favor to a practical content for the issues that were discussed in this study. Reached its aims, the research's results point to the fragility of the predominant approaches as regards as theme and promote openings paths for new researches that could be done via subjective analysis.

Key-Words: Subjectivism. Humanist Symbology. Psychic Prisons Metaphor. Executive. Alienation. Interpretation. Resistance.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	10
METODOLOGIA	15
CAPÍTULO 1: OS PARADIGMAS SOCIOLÓGICOS E A ANÁLISE ORGANIZACIONAL	17
1.1 AS METATEORIAS DOS PARADIGMAS E AS DIFERENTES DIMENSÕES DE ANÁLISE.....	18
1.1.1 Dimensão subjetiva-objetiva	18
1.1.2 Dimensão regulação-mudança radical	22
1.2 A DELIMITAÇÃO DOS QUATRO QUADRANTES PARADIGMÁTICOS	23
1.2.1 A natureza dos quatro paradigmas sociológicos	24
1.2.1.1 O Paradigma Funcionalista	25
1.2.1.2 O Paradigma Interpretativo	26
1.2.1.3 O Paradigma Humanista-Radical	27
1.2.1.4 O Paradigma Estruturalista-Radical.....	28
CAPÍTULO 2: UMA CRÍTICA À ABORDAGEM OBJETIVISTA DOS FENÔMENOS ORGANIZACIONAIS	31
2.1 A PARCIALIDADE DAS ANÁLISES ORGANIZACIONAIS PREDOMINANTES.....	31
2.2 DIRECIONANDO O DEBATE	39
CAPÍTULO 3: O PARADIGMA HUMANISTA-RADICAL: O LEITO DA METÁFORA DAS PRISÕES PSÍQUICAS	42
3.1 O ARCABOUÇO INTELLECTUAL HUMANISTA.....	42
3.2 O PARADIGMA HUMANISTA-RADICAL E O ESTUDO DAS ORGANIZAÇÕES...49	
3.3 PRISÕES PSÍQUICAS: AS ORGANIZAÇÕES HUMANISTAMENTE REPRESENTADAS.....	51
CAPÍTULO 4: O FENÔMENO DA RESISTÊNCIA À MUDANÇA	54
4.1 A NECESSIDADE DA MUDANÇA E A RESISTÊNCIA EM MUDAR.....	54

4.2 A EVOLUÇÃO DO TEMA	58
4.3 PRESSUPOSTOS VIGENTES ACERCA DA RESISTÊNCIA À MUDANÇA.....	59
CAPÍTULO 5: UMA ABORDAGEM SUBJETIVISTA DA RESISTÊNCIA DOS EXECUTIVOS À MUDANÇA SEGUNDO A SIMBOLOGIA HUMANISTA DA METÁFORA DAS PRISÕES PSÍQUICAS	67
5.1 AS ORGANIZAÇÕES COMO SISTEMAS INTERPRETATIVOS	67
5.2 A FRAGILIDADE DO INDIVÍDUO E O PODER DA ORGANIZAÇÃO	71
5.3 O ESPAÇO DO INDIVÍDUO NA ORGANIZAÇÃO: UMA REALIDADE ARTIFICIAL	74
5.4 A INTERPRETAÇÃO DA REALIDADE E A DIFICULDADE DOS EXECUTIVOS EM ACEITAR AS MUDANÇAS - ALEGORIA DA CAVERNA DE PLATÃO.....	76
5.4.1 Modo de Pensar Aprovado	84
5.4.2 Desejo de Imortalidade	86
5.4.3 Objetos Transicionais.....	90
CAPÍTULO 6: EM BUSCA POR UMA CONCRETIZAÇÃO DO DEBATE	93
6.1 DESTRONANDO O REI	93
6.1.1 Uma história e a promessa de um sucesso eterno	93
6.1.2 Anheuser-Busch: uma presa de um Modo de Pensar Aprovado	94
6.1.2.1 A escalada de August III ao poder: um marco conservador na história da Anheuser Busch.....	96
6.1.2.2 Do Terceiro ao Quarto: a sucessão de poder que não extinguiu August III	99
6.1.2.3 Anheuser-Busch: um sinal de conservadorismo do início ao fim.....	105
6.2 BARBARIANS AT THE GATE.....	111
6.2.1 RJR Nabisco: o império do desperdício e do poder	112
6.2.2 As pressões do mercado e a busca por alternativas de sobrevivência	115
6.2.3 O fim da RJR Nabisco e de Johnson prescrito pela ganância	120
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	129

INTRODUÇÃO

Muitas são as discussões na sociedade no que se refere à relação existente entre a necessidade da mudança e o comportamento resistente das pessoas. Porém, estas discussões baseiam-se excessivamente na racionalidade e, na busca da compreensão e da superação ao tema, tem sido dado maior valor aos pressupostos que o norteiam do que às próprias reações emocionais que fazem com que os indivíduos adotem esse tipo de comportamento.

É notório que esta realidade é reflexo do próprio *status* científico do âmbito organizacional. Ao analisar-se as bases deste campo, as perspectivas objetivistas sempre alcançaram predominância no desenvolver das pesquisas (PECI, 2003), a ponto de constituírem a "ortodoxia" na pesquisa científica da área organizacional (VERGARA; CALDAS, 2005).

Nesta realidade científica, teóricos organizacionais abordam seus objetos de estudo por meio de referenciais cujas bases se fundam em pressuposições estabelecidas além da percepção consciente (MORGAN, 1980). Há um apego acidentado à visão materialista e racional dos fatos, o que caracteriza a realidade do campo dos estudos organizacionais como uma vasta proporção de teorias e pesquisas limitadas, principalmente, ao viés objetivista dos paradigmas sociológicos de Burrell e Morgan (1979).

Sendo assim, esta incapacidade de promover um afastamento da visão de mundo tradicional, visto a sua contínua afirmação e reafirmação, faz com que ela assumam um *status* ainda mais real, mais corriqueiro e mais inquestionável. Conforme indicam Burrell e Morgan (1979), isso restringe a análise organizacional nos mais agudos termos, limitando-a em uma base científica cujas perspectivas metateóricas são fundamentadas de forma estreita e superficial. Com a atenção voltada àquilo que é diretamente observável, as análises dos fenômenos organizacionais são submergidas em meio a uma objetividade excessiva que desconsidera qualquer teor que, de certa forma, submeta-as a uma visão mais subjetiva dos fatos.

Assim, ao tratar do tema da Resistência à Mudança, busca-se encontrar explicações através desta visão estreita, não levando em consideração que a organização, composta por indivíduos, é um sistema cujos preceitos são de muita complexidade. Em relação a esta visão do tema, cujo foco principal de análise é o comportamento diretamente

observável, os seres humanos são vistos como lógicos e racionais. Ou seja, a realidade científica chega a certo ponto que, ao se buscar compreender o comportamento resistente de um indivíduo, ela é capaz de promover a análise negligenciando este mesmo indivíduo.

Além deste fator, vale ressaltar também que a maioria das abordagens acerca do tema da Resistência é relacionada à figura do funcionário chão de fábrica da organização, ou seja, predomina-se a ideia de que são eles os mais resistentes às mudanças. No entanto, nota-se a relevância de um outro enfoque ao tema, já que existem situações em que os espaços organizacionais convivem com a necessidade da mudança, porém não a fazem, devido ao comportamento resistente dos próprios executivos. Young (2000) afirma que este tipo de enfoque ainda é limitado na literatura e não tem fornecido modelos explicativos que satisfatoriamente respondem o porquê da manifestação deste comportamento nestes indivíduos.

De qualquer forma, as análises sobre o tema não dispensam muita importância ao mundo interior dos indivíduos, cheio de expectativas, desejos, medos, ansiedades e fantasias. Porém, na realidade não é possível compreender o comportamento dos indivíduos no contexto da mudança organizacional sem que se observe os processos por meio dos quais eles interpretam e constroem significados para eventos nos quais estão envolvidos. Isto é, a análise da personalidade do indivíduo, de seus medos, ansiedades, enfim de seus processos internos e inconscientes, é imprescindível para a compreensão do comportamento resistente.

Isso porque a maneira como a vida organizacional é constituída tem muitas dimensões inconscientes. Desta forma, muitos conceitos administrativos possuem explicações advindas do âmbito não racional. Em uma organização, forças psíquicas agem em dimensões ocultas no comportamento dos executivos e os fazem resistentes às mudanças que alterem sua maneira habitual de interpretar a realidade (MORGAN, 2007). Portanto, para compreender tal postura é preciso entender primeiro aquilo que é refletido por ela, ou seja, é preciso mergulhar no profundo da subjetividade deste indivíduo, buscando desvendar os processos internos que, de certa forma, refletem este comportamento desfavorável à mudança organizacional.

Desta forma, o objetivo geral deste estudo é promover uma reflexão acerca da Resistência do Executivo à Mudança, atribuindo um olhar a este indivíduo como um ser complexo e considerando a sua subjetividade, inconsciência e sua própria fragilidade psíquica como elementos centrais para o estudo do comportamento resistente nas organizações.

Especificamente, o estudo visa descrever as principais filosofias do Paradigma Humanista-Radical de forma a direcionar e sustentar a base metafórica do estudo; descrever e analisar os pontos principais do tema Resistência à Mudança; e, especialmente, abordar e analisar o tema no comportamento dos executivos segundo a simbologia humanista da Metáfora das Prisões Psíquicas.

Embora apresentada posteriormente de forma mais detalhada e cuidadosa, tal simbologia, desenvolvida por Morgan (2007), tem o intuito de explorar a noção de organização como um campo de aprisionamento psíquico. Realçando a ideia de que existe uma certa ligação entre a organização, o inconsciente e o comportamento humano, tal metáfora atribui a ela a consideração de realidade socialmente construída cuja existência e poder lhe permitem um certo grau de controle sobre os indivíduos que a compõem. Deste modo, pelo fato de reconhecer o poder e o significado do que, superficialmente, parece não racional, esta simbologia metafórica contribui para a compreensão de por que as pessoas e as organizações geralmente acham tão difícil mudar (MORGAN, 2007). Assim sendo, nesta parte específica, o estudo se empenha em enfatizar o valor significativo que a organização transmite aos executivos e a forma como a alienação consequente influencia o modo como eles interpretam o mundo que os circunda e o comportamento que assumem frente à mudança organizacional.

Ressalta-se, ainda, que, acrescida a estes objetivos específicos, está a concretização desse debate teórico desenvolvido. Para tanto, o estudo também busca analisar a forma como a base metafórica psicanalítica explorada aqui é capaz de prover *insights* analíticos para dois casos reais de organizações americanas, descritos nas obras de Macintosh (2013) e Burrough e Helyar (2009), os quais transparecem a resistência dos executivos em mudar e enaltecem o que pode haver de psíquico e não racional por detrás deste tipo de comportamento.

A escolha destes dois casos como fundamentos base da concretização do debate justifica-se, primeiramente, pela grande repercussão que tiveram na história americana. Isto é, diante da impossibilidade de realização de uma pesquisa a campo, julga-se pertinente analisá-los pelo próprio alarde que ostentaram na realidade organizacional. Além do mais, as obras transcrevem os acontecimentos atribuindo grande ênfase às posturas assumidas pelos indivíduos da alta cúpula, deixando transparecer a forma como a ação desses indivíduos prescreveram a história de ambas as organizações. Assim, pela própria envergadura dos

valores envolvidos, visto o fato de serem exemplos emblemáticos de tomadas de controle de organizações-símbolo do poderio norte americano, presume-se que a resistência seja algo facilmente identificado na postura desses executivos, garantindo um bom fundamento para representação daquilo que se propõe com a utilização de ambos os casos.

Como se pode observar, a figura do executivo é o objeto de aporia do presente estudo. Isto é, partindo de um enfoque subjetivista do fenômeno da resistência, todas as argumentações que serão estruturadas visam estabelecer até que ponto é possível entender a resistência do executivo à mudança como o reflexo externo daquilo que é reproduzido na psique deste indivíduo.

Assim sendo, o resultado deste estudo da resistência segundo a simbologia humanista da Metáfora das Prisões Psíquicas poderá contribuir para profundas reflexões sobre o tema. Além disso, o estudo poderá contribuir para firmar as bases subjetivistas das análises organizacionais, estabelecendo-as não como meras realidades de pesquisas alternativas comprimidas pelo objetivismo analítico predominante, mas como detentoras de conceitos, ideias e visões que devem ser considerados para a real compreensão do comportamento organizativo.

Ressalta-se, ainda, que a ancoragem do estudo em abordagens psicanalíticas justifica-se no argumento de Fineman (2009) de que "a psicanálise organizacional postula um mar turbulento de desejos e ansiedades inconscientes que estão expressos nos processos organizacionais". Deste modo, o viés psicanalítico do estudo, com especialidade dirigida às perspectivas psicanalíticas da Metáfora das Prisões Psíquicas (MORGAN, 2007), será um meio proposto que poderá encorajar as pessoas em desafiar os paradigmas vigentes sobre os quais o tema da Resistência é sustentado.

Em cumprimento ao que propõe, na próxima seção é explícito a forma como foi feito o delineamento da pesquisa, tanto no que se refere à sua natureza quanto à forma como é classificada. A partir dela, o estudo divide-se em seis capítulos nos quais é feito o ordenamento das ideias. No primeiro capítulo apresenta-se uma breve discussão introdutória acerca dos paradigmas sociológicos de Burrell e Morgan (1979), no qual busca-se explicitar, de forma mais didática, a conceituação de termos e filosofias que delineiam cada uma das dimensões paradigmáticas propostas ao estudo das organizações.

No segundo capítulo, se contextualizam as bases nas quais repousam os modelos de análises imperantes no campo dos estudos organizacionais. Este capítulo, ao mesmo tempo que ressalta a fragilidade e a parcialidade de tais análises, promove o direcionamento da pesquisa ao enfoque pretendido no momento, deixando explícita a sua motivação principal em resgatar a figura do sujeito nas tentativas de compreensão dos fenômenos que marcam a realidade das organizações.

No terceiro capítulo, são discutidas algumas filosofias do Paradigma Humanista-Radical de Burrell e Morgan (1979), trazendo-o como uma possibilidade paradigmática de análise organizacional que, por fundamentar a simbologia metafórica utilizada neste estudo, guarda em si conceitos de potencial sustentação ao debate acerca da Resistência dos Executivos à Mudança.

No quarto capítulo, são descritos e analisados os principais pontos da Resistência à Mudança, visando explicitar a proximidade que possui com a Mudança Organizacional. Neste capítulo, são apresentados alguns argumentos críticos em relação aos pressupostos que norteiam o tema, de forma a direcionar o estudo à análise pretendida neste momento.

O quinto capítulo traz a discussão central do estudo. Neste capítulo trata-se da resistência dos executivos à mudança segundo a simbologia humanista da Metáfora das Prisões Psíquicas. Nele é esclarecido o âmbito não racional do fenômeno da resistência e enfatizado a forma como aquilo que se reproduz na psique pode suscitar comportamentos conservadores nos executivos.

Por fim, no sexto capítulo é tecida uma concretização dos ideais teóricos que foram discutidos no estudo na realidade de duas grandes organizações, a Anheuser-Busch e a RJR Nabisco. As discussões se baseiam nas informações constantes nas obras de Macintosh (2013) e de Burrough e Helyar (2009) e buscam analisar a forma como a base teórica do estudo é capaz de prover *insights* analíticos aos acontecimentos considerados como grandes marcos na história de ambas as organizações.

METODOLOGIA

Tendo como base o guia exposto por Mauch e Park (2003), o desenvolvimento deste estudo será realizado por meio de uma abordagem qualitativa, já que visa abordar o objeto da pesquisa sem a preocupação de medição, quantificação, especificação, objetificação ou classificação dos dados obtidos. Seu principal esforço está centrado no entendimento do fenômeno investigado por meio de inquirimentos dedutivos que partem dos princípios gerais deste para àqueles particulares e consonantes ao foco pretendido no momento. Deste modo, por oferecer um real valor no processo de aprimoramento de conceituações e visões teóricas, atribui-se tal abordagem à pesquisa como subsídio da tentativa de explicação acurada do fenômeno da resistência dos executivos à mudança em toda a sua complexidade, inclusive das suposições que estão por trás deste tipo de comportamento.

Em relação à classificação da pesquisa, será estabelecido como base a taxionomia apresentada por Gil (2002) e Vergara (2009). Os autores a qualificam com base em dois aspectos: quanto aos fins, ou seja, quanto à sua classificação com base nos objetivos gerais propostos, e quanto aos meios, tendo como base o tipo de delineamento adotado.

Quanto aos fins, a pesquisa assume uma natureza exploratória, pois embora a Resistência à Mudança seja um tema do qual já existem inúmeras teorias e que tornou-se bastante conhecido e difundido na realidade empresarial, não são numerosos os estudos que o abordam com o ponto de vista proposto neste estudo, ou seja, a análise restrita ao comportamento resistente dos executivos segundo a simbologia humanista da Metáfora das Prisões Psíquicas. Assim, com base no que expõem Fernandes e Gomes (2003) e Piovesan e Temporini (1995), partindo deste enfoque diferenciado e promovendo o aprimoramento e a ampliação do conhecimento circundo a este fenômeno já conhecido, atribui-se tal classificação à pesquisa correspondendo à sua tarefa de orientar uma nova direção a ser seguida na busca pela visualização da face ainda oculta e pouco explorada da resistência à mudança, mas presente no desenrolar de suas manifestações.

Quanto aos meios, a pesquisa adota um delineamento bibliográfico, já que o estudo será sustentado com base em materiais já elaborados, constituído por livros de leitura corrente, publicações periódicas, entre outros materiais. Este tipo de pesquisa mostrou-se mais viável para este estudo devido ao enfoque diferenciado dado ao tema da Resistência à Mudança. Isso porque, segundo Marconi (2009), a pesquisa bibliográfica não consiste em

uma mera repetição daquilo que já foi dito ou escrito sobre certo assunto, mas propicia o exame de um tema por meio de um novo enfoque, chegando a conclusões inovadoras.

Desta forma, com o auxílio de abordagens teóricas, será estabelecida inicialmente uma investigação sumária das principais conceituações e filosofias do Paradigma Humanista-Radical da Teoria das Organizações, de forma a direcionar e sustentar os aspectos psicanalíticos da simbologia metafórica utilizada neste estudo, a Metáfora das Prisões Psíquicas (MORGAN, 2007). Em seguida, será investigado a forma como esta simbologia humanista pode ser utilizada na busca por um conhecimento qualitativo autêntico do fenômeno da Resistência à Mudança manifesto no comportamento dos executivos. Por fim, será analisada a forma como o arcabouço teórico construído pode ser útil na interpretação de dois casos reais de organizações americanas, de forma a garantir um teor mais prático para o estudo e concretizar toda a discussão desenvolvida no mesmo.

CAPÍTULO 1: OS PARADIGMAS SOCIOLOGICOS E A ANÁLISE ORGANIZACIONAL

Muito se é debatido a respeito da diversidade de pensamentos que permeia a realidade científica. As mudanças nas formas de ver e debater sobre os fatos sociais têm influenciado todas as demais teorias científicas. Por consequência, nota-se que para todos os ramos da ciência existe um infinidade de alternativas de teorização e pesquisa que acabam por gerar enormes debates na literatura.

Sendo assim, Burrell e Morgan (1979) se propuseram a desenvolver uma obra que, de alguma forma, clarificasse e ajudasse a resolver esse dilema da diversidade de pensamentos que permeia a realidade científica. Assim, os autores desenvolveram um escopo analítico envolvendo muitos aspectos da filosofia e da teoria social como forma de ordenar e definir as diferentes visões científicas, a ponto de ser possível aprender o que há de comum ou de divergente entre elas (MORGAN, 1980).

Vale ressaltar que o trabalho de Burrell e Morgan (1979) estendeu a relevância do debate para muitas disciplinas das ciências sociais e, inclusive, para a teoria das organizações, possibilitando o entendimento da relação entre os modos específicos de teorizar sobre elas e as visões de mundo que eles refletem (MORGAN, 1980).

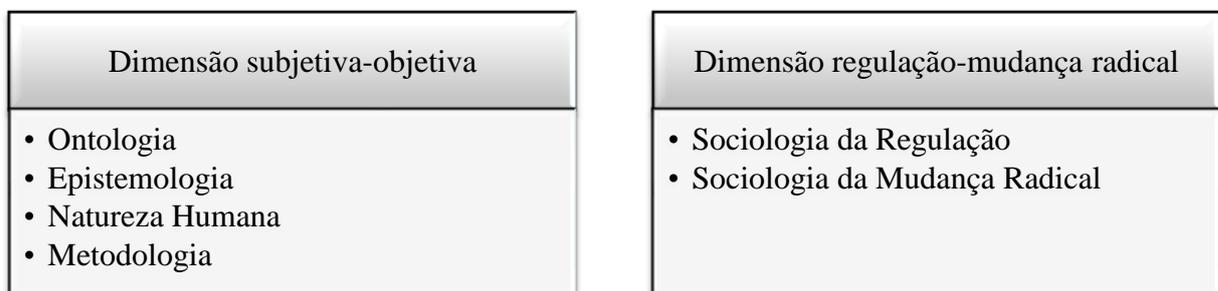
Assim, Burrell e Morgan (1979) se dispuseram a debater sobre a teoria social em geral e a teoria das organizações em particular em meio a um contexto sociológico mais amplo, concebido em termos de quatro paradigmas que se portam como agrupamentos de visões da realidade social, sendo estes o Funcionalista, o Interpretativo, o Humanista-Radical e o Estruturalista-Radical. Morgan (1980) afirma que tais paradigmas são representados pela inter-relação entre escolas de pensamento que, embora diferenciadas em abordagens e perspectivas, compartilham pressupostos fundamentais acerca da realidade daquilo que tratam.

Vale dizer que a determinação desses paradigmas promove cortes entre as visões científicas e endereça muitas teorias sociais àquilo que é fundamental para a determinação da forma como o pesquisador vê a realidade a qual se propõe a analisar. Deste modo, é a fundamentação dos mesmos em pressuposições diferenciadas de visões e interpretações dos fatos analisados que distingue as diferentes abordagens para o estudo e análise das organizações (BURRELL; MORGAN, 1979).

1.1 AS METATEORIAS DOS PARADIGMAS E AS DIFERENTES DIMENSÕES DE ANÁLISE

A base sociológica do modelo de categorização paradigmática estabelecida por Burrell e Morgan (1979) é fundamentada na sobreposição dos conjuntos de pressuposições metateóricas acerca da natureza da ciência social, a dimensão subjetiva-objetiva, e da natureza da sociedade, a dimensão regulação-mudança radical. Os pressupostos metateóricos respectivos a cada uma das dimensões são listados na figura abaixo.

FIGURA 1 - Pressuposições metateóricas da natureza da ciência e da sociedade



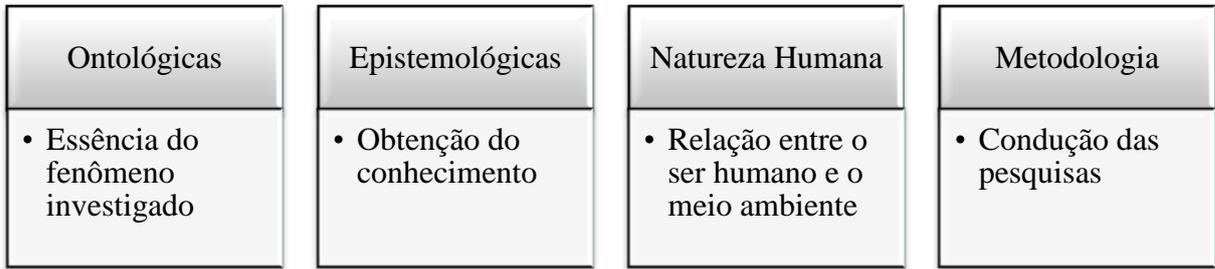
Fonte: Produção da autora.

Antes mesmo de analisá-los individualmente, vale enfatizar que cada um dos conjuntos de pressuposições representa um eixo do modelo de categorização proposto por Burrell e Morgan (1979) que, quando sobrepostos, delimitam os quatro quadrantes paradigmáticos e seus respectivos vieses de desenvolvimento científico.

1.1.1 Dimensão subjetiva-objetiva

Conforme já listadas na Figura 1, as metateorias concernentes a esta dimensão analítica proposta por Burrell e Morgan (1979) resumem-se em quatro pressuposições sobre a natureza da ciência: a ontológica, a epistemológica, a natureza humana e a metodológica. A Figura 2 explicita em que se fundamenta cada uma destas pressuposições.

FIGURA 2 - Fundamentação das pressuposições metateóricas da dimensão subjetiva-objetiva

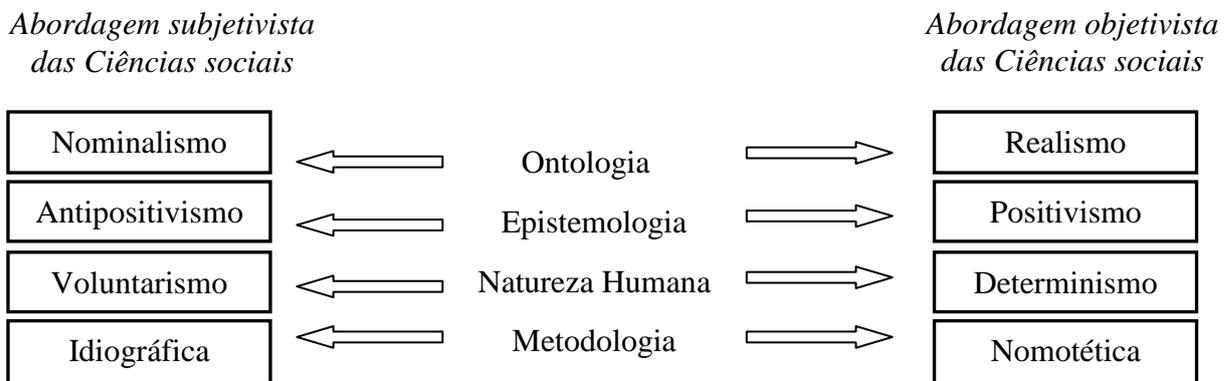


Fonte: Produção da autora.

Como se pode ver, cada uma destas pressuposições aborda a natureza da ciência por meio de um viés próprio. É por este motivo que Burrell e Morgan (1979) enfatizam que a ciência social deve ser conceitualizada assumindo-as como base.

Tendo em vista a elevada relevância conferida à dimensão analítica subjetiva-objetiva, inclusive a sua consideração como a principal dimensão do modelo de Burrell e Morgan (1979), as quatro pressuposições explicitadas acima têm atraído muitas discussões na literatura no que se refere à utilização das mesmas para abordagens explícitas ou implícitas dos fenômenos investigados. Por consequência, de cada uma destas pressuposições suscita um debate que opõe duas formas diferentes de abordar a natureza da ciência social, delineando o dualismo entre a ciência subjetiva e a ciência objetiva, conforme mostra a figura abaixo.

FIGURA 3 - Esquemática do debate entre as abordagens subjetivas e objetivas da ciência



Fonte: Adaptado de Burrell e Morgan (1979, p.3).

No debate ontológico, grande é o montante das controvérsias e das discussões na literatura em relação à verdadeira essência do fenômeno a ser investigado; se o mesmo é um dado do mundo ou o produto da mente de alguém. A linha Realista do debate vê o mundo como uma entidade real e tangível, como algo externo à cognição individual, cuja existência independe da presença do indivíduo. Nascido e incorporado por essa entidade com existência própria, não há nada na realidade estudada que se possa criar, tudo já é determinado, concreto e imutável (BURREL; MORGAN, 1979).

Assumindo um caráter mais subjetivo, a linha Nominalista defende que o mundo social não existe independentemente do indivíduo. Aliás, externo a ele, nada existe (SARTRE, 1966). Ou seja, tudo é fruto da sua própria imaginação (SILVA, 2010) e de sua própria experiência (SARTRE, 1966). O que é externo à cognição individual consiste em apenas nomes e conceitos que permitem ao indivíduo utilizá-los para a estruturação da realidade que constrói. Isto é, os elementos do mundo social são para o indivíduo ferramentas de descrição e de criação de sentido por meio das quais ele se relaciona com o mundo (BURREL; MORGAN, 1979).

Ainda em concordância aos méritos ontológicos Nominalistas, vale ressaltar aqui uma colocação de Fichte (1889) no que se refere à relação entre a consciência do indivíduo e o externo. O autor enfatiza que a consciência humana não é determinada por nada externo, mas é ela mesma que determina o que é externo a si.

No debate epistemológico busca-se discutir sobre o campo do conhecimento científico acerca da realidade social, visto que, conforme ressaltam Morgan e Smircich (1980), as diferentes visões de mundo implicam em diferentes naturezas de conhecimento. Assim, vale ressaltar que cada implicação epistemológica, Positivista ou Antipositivista, é determinada por um conjunto particular de pressupostos da filosofia ontológica da ciência. Deste modo, as diferentes ênfases da epistemologia seguem as mudanças graduais das abordagens ontológicas (BURREL; MORGAN, 1979; MORGAN; SMIRCICH, 1980).

Sendo assim, o Positivismo e o Antipositivismo se defrontam, respectivamente, na determinação do conhecimento como algo rígido, real e que pode ser adquirido e transmitido de forma tangível ou como algo mais intangível, mais espiritual, mais subjetivo, cuja base está na experiência pessoal daquele que o possui. Isto é, enquanto os pressupostos Positivistas, ligados à visão ontológica Realista, defendem a possibilidade de mensuração da realidade (SILVA, 2010) e a importância de se compreender os fenômenos sociais somente

pelo estudo das regularidades e do relacionamento de causa e efeito entre os seus elementos constituintes, os ideais Antipositivistas, ligados à visão Nominalista, ignoram a menção do conhecimento pelo mero testar das hipóteses e pressupõem que só é possível entender os elementos sociais do ponto de vista de participante e não como mero observador de fatos. Ou seja, para o Antipositivismo, o mundo só é entendido do ponto de vista daqueles que estão diretamente envolvidos com os fenômenos estudados (BURREL; MORGAN, 1979).

Como se pode ver, na linha Antipositivista, rejeita-se a caracterização da ciência como mera produtora de conhecimento objetivo; devido sua carga de subjetividade, o conhecimento é visto como algo único e de natureza essencialmente pessoal e não como um fenômeno mensurado em termos de fatos sociais (MORGAN; SMIRCICH, 1980; SILVA, 2010). É por esta essência do conhecimento que Sartre (1966) declara que o mesmo é válido e efetuado apenas para a interioridade daquele por quem foi declarado, o que, de princípio, exclui qualquer outro tipo de conhecimento declarado por outro.

Como um representante destes ideais Antipositivistas, a obra de Fichte (1889), um grande seguidor das filosofias de Kant, explicita que o conhecimento é considerado um produto de dois fatores: um objeto e a constituição de um sujeito formando o outro fator. O autor se empenha na exploração deste lado subjetivo do conhecimento e alega que, se o coeficiente da experiência humana é reconhecido, existe a condição de se conhecer o objeto em sua forma mais pura (HARRIS, 1889).

No debate referente à natureza humana, ressalta-se a questão do relacionamento entre o indivíduo e o ambiente que o circunda. Na frente Determinista, considera-se que o comportamento e as experiências individuais são condicionados às circunstâncias externas, ou seja, são determinados pela situação, são produtos do ambiente. Isso ocorre a tal ponto que, na busca por informações, alguns parâmetros já são consolidados e pré-definidos (SILVA, 2010). Porém, ao focar estritamente na primazia do ambiente e em sua capacidade de exercer domínio no indivíduo, tal visão menospreza incorretamente o papel do Voluntarismo (ASTLEY; VAN DE VEN, 1983). No extremo Voluntarista, o indivíduo adquire uma natureza mais autônoma e independente. Aqui, ele não atua segundo padrões previamente determinados pelo ambiente, mas é si próprio o criador do mesmo, o qual passa a ser visto como uma extensão do próprio ser (BURREL; MORGAN, 1979).

Em concordância à visão Voluntarista, Ilgen e Klein (1988) explicitam que os indivíduos não reagem às manipulações ambientais de forma mecanizada. Eles são definidos

como possuidores de vontades próprias, fator este que reafirma a natureza ativa que exercem na construção do comportamento que adquirem e do próprio contexto com que interagem (ILGEN; KLEIN, 1988; SILVA, 2010). O que se nota é o homem infinitivamente mais próximo da sua suposta liberdade inatingível (FICHTE, 1889).

Assim, Astley e Van de Ven (1983) argumentam que, na orientação Voluntarista, tanto o indivíduo quanto as realidades criadas por ele constituem-se como agentes que se autodirigem. É por este motivo que, no realizar dos estudos sociais e organizacionais, torna-se essencial a consideração da figura individual como unidade básica de análise, visto que não é a ação individual que deriva do sistema social, mas é este que deriva da ação individual. Deste modo, segundo afirmam Ilgen e Klein (1988), as representações internas e subjetivas, a interpretação da situação e as estratégias cognitivas adotadas pelos indivíduos devem ser consideradas.

Por fim, o debate metodológico sofre implicações das três suposições acima citadas. Cada qual possui uma metodologia própria de investigar e obter conhecimento do mundo social. A metodologia Nomotética consiste no caráter hipotético da pesquisa, enfatizando a importância da sistematização, da técnica, da análise de medidas, das leis e da estatística (SILVA, 2010). Ou seja, é um tipo de pesquisa objetiva que se esforça na busca por princípios abstratos e universais. Tal metodologia vai de encontro a metodologia Idiográfica, a qual, por sua vez, é aquela que enaltece o caráter mais subjetivo da pesquisa e visa explorar o sujeito mais de perto, se esforçando para compreender, em unicidade, tudo aquilo que assume uma natureza contingente e acidental (LIMA, 2011).

Assim, pelo fato de as pressuposições metateóricas constantes nesta dimensão modelarem uma perspectiva analítica da ciência voltada à subjetividade e outra à objetividade, a consideração destas consiste em um ferramental poderoso para a análise da teoria social. Além disso, são nestas pressuposições que repousa a teoria das organizações (BURRELL; MORGAN, 1979), uma arena onde o dualismo de subjetividades e objetividades assume contornos agressivos.

1.1.2 Dimensão regulação-mudança radical

Por sua vez, a dimensão da regulação-mudança radical traz consigo a contraposição entre duas correntes sociológicas acerca da natureza da sociedade. Para a compreensão de ambas as correntes foram inúmeras as tentativas de delineamento das

diferenças entre elas, visando compreender os motivos que levam os teóricos a adotá-las (BURREL; MORGAN, 1979).

Em méritos classificatórios, a "sociologia da regulação" consiste em uma corrente científica que abrange os estudos que buscam analisar a sociedade considerando-a como uma entidade de ordem e coesividade. Nela, a principal preocupação dos teóricos é entender a forma como a unidade social é mantida e se reproduz. Sendo assim, são frequentes nesta corrente sociológica os debates acerca do *status quo*, da ordem social, entre outros assuntos envoltos pelo ideal da regulação do social (BURREL; MORGAN, 1979).

A "sociologia da mudança radical", por sua vez, apresenta-se como uma corrente extremamente contrária à regulação, na qual a preocupação com a ordem é substituída pela necessidade unânime de se encontrar explicações para a mudança radical, aos modos de dominação, enfim, para os assuntos que levantam inquirimentos acerca da reprivação humana, tanto no âmbito material quanto no âmbito psíquico (BURREL; MORGAN, 1979).

Sendo assim, o resultado das tentativas de delineamento de ambas as correntes foi a consideração de que o fato de o teórico referenciar e de se basear em uma destas pressuposições tende a ser reflexo do tipo do estudo o qual ele realiza. Ou seja, são as perspectivas, os assuntos, os problemas que estão sendo tratados e até mesmo a visão particular que se tem em relação ao que é investigado que faz com que determinado estudo se volte à "sociologia da regulação" ou à "sociologia da mudança radical" e seja inserido no quadrante paradigmático respectivo a cada uma destas abordagens de sociedade (BURREL; MORGAN, 1979).

1.2 A DELIMITAÇÃO DOS QUATRO QUADRANTES PARADIGMÁTICOS

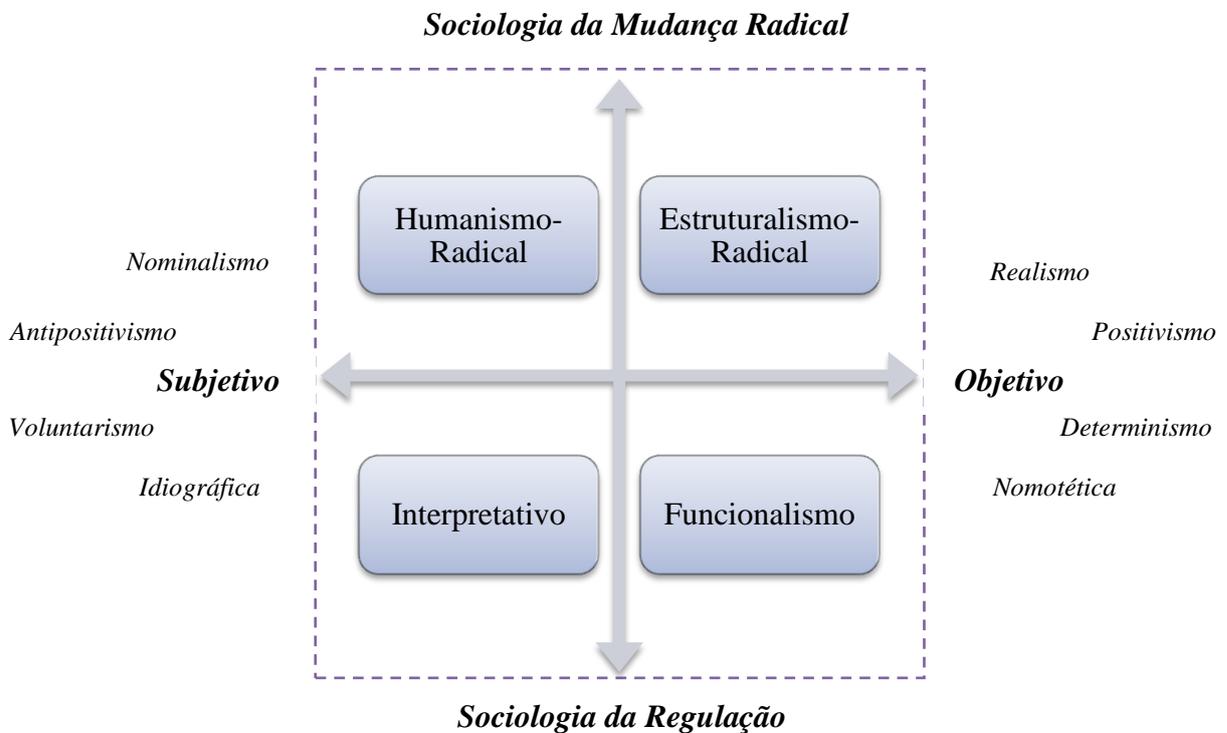
Uma vez estabelecidos e identificados os pressupostos de cada uma das dimensões analíticas trazidas por Burrel e Morgan (1979), ao promover a sobreposição entre eles, define-se coerentemente os contornos dos quatro paradigmas sociológicos utilizados para a análise de uma extensa gama de teorias sociais. O relacionamento entre tais paradigmas é ilustrado na Figura 4 junto às pressuposições metateóricas que os definem nas abordagens acerca da natureza da ciência e da natureza da sociedade.

Como se pode notar, posicionados distintivamente entre as duas dimensões analíticas, cada um dos paradigmas apresenta filosofias sociológicas próprias que os fazem

distintos entre si. Embora compartilhem características com seus vizinhos horizontais e verticais em termos dimensionais, eles se diferem em outras. Isto é, são vertentes contínuas, porém separadas (BURREL; MORGAN, 1979).

Deste modo, é possível considerá-los como realidades científicas alternativas. Cada um destes quadrantes define perspectivas díspares para a análise dos fenômenos no que se refere às abordagens, aos conceitos e às próprias ferramentas analíticas que emprega para tal.

FIGURA 4 - Modelo de categorização paradigmática



Fonte: Adaptado de Burrell e Morgan (1979, p.22)

1.2.1 A natureza dos quatro paradigmas sociológicos

Guardadas as convergências entre um e outro em termos da posição que assumem entre as duas dimensões sobrepostas, a natureza substantiva de cada um dos paradigmas sociológicos explícitos acima difere-se entre si. Além de serem distinguidos dos demais pelas pressuposições metateóricas que os delineiam, cada um dos quadrantes paradigmáticos constitui-se como arena de variação destas pressuposições (BURREL; MORGAN, 1979).

Antes mesmo de discutir as principais diferenças entre eles, vale esclarecer a pretensão de Burrel e Morgan (1979) ao referirem a estes quadrantes como "paradigmas". O termo "paradigma" é utilizado para enfatizar o que é comum entre as perspectivas delineadoras dos trabalhos de um grupo de teóricos que aborda as teorias sociais dentro dos contornos da mesma problemática (BURREL; MORGAN, 1979). Assim, ele se comporta como uma dimensão teórica em cujo interior se formulam hipóteses e se estabelecem pressuposições como princípios explicativos nas discussões em prol de sua própria defesa (SILVA, 2010).

No entanto, ao considerar cada uma das vertentes sociológicas como "paradigma", não significa dizer que elas consistem em completas unidades de pensamento. Mesmo que circundados por fronteiras que os separam daqueles localizados em outros quadrantes, os teóricos assumem posturas diferentes e debatem-se entre si dentro de um mesmo paradigma (BURREL; MORGAN, 1979).

Assim, pode-se dizer que o termo "paradigma" não representa uma vertente sociológica que guarda consigo uma unanimidade de pensamento, mas uma unanimidade em termos de pressuposições básicas que separam, de maneira fundamental, os teóricos aderidos a elas daqueles aderidos as outras pressuposições características de outro paradigma (BURREL; MORGAN, 1979).

Deste modo, analisar os fatos e fenômenos segundo uma destas dimensões paradigmáticas é o mesmo que analisá-los segundo um conjunto básico de pressuposições típicas da posição assumida pelo paradigma em meio a dimensão subjetiva-objetiva e a dimensão regulação-mudança radical (BURREL; MORGAN, 1979).

1.2.1.1 O Paradigma Funcionalista

O paradigma funcionalista representa uma perspectiva sociológica delineada em meio a corrente sociológica da regulação que assume um ponto de vista objetivista de análise dos fenômenos (BURREL; MORGAN, 1979).

Baseado na pressuposição de que a sociedade desfruta de uma existência real e concreta, o paradigma funcionalista a considera como possuidora de um caráter sistêmico que se orienta ao estado regulado e ordenado das coisas (MORGAN, 1980). Seu esforço é característico de uma certa preocupação em fornecer explicações para assuntos como *status*

quo, ordem social, consenso, entre outros referentes a uma sociologia de regulação de mais alta ordem (BURREL; MORGAN, 1979).

Referindo-se à forma como abordam a ciência, pode-se considerar que todas as abordagens funcionalistas partem de um princípio realista, positivista, determinista e nomotético. Para os teóricos desta vertente sociológica, o mundo assume uma existência independente dos indivíduos. Deste modo, procura-se compreendê-lo buscando por regularidades e relacionamentos de causa-efeito entre os elementos constituintes (BURREL; MORGAN, 1979).

Consequente a essa visão realista e positivista, o papel atribuído ao indivíduo na sociedade é determinístico. O comportamento humano é visto como algo contextualmente atado a um mundo real no qual os relacionamentos são concretos e tangíveis. Assuntos sociais são tratados por meio de explicações extremamente racionais e nenhuma atenção é direcionada aos indivíduos e ao realizar de seus papéis (BURREL; MORGAN, 1979; MORGAN, 1980).

Em suma, pode-se considerar que os pressupostos funcionalistas estimulam uma crença na possibilidade de existir uma ciência social objetivista que não guarda consigo conotações de valor. Isto é, o funcionalismo, por meio do rigor e da técnica do método científico, defende um realizar da ciência que permite o cientista se distanciar da cena que analisa. Sua intenção se resume apenas na necessidade de analisar a sociedade de maneira que permita o teste de hipóteses e a produção de conhecimento empírico útil (BURREL; MORGAN, 1979; MORGAN, 1980).

1.2.1.2 O Paradigma Interpretativo

Como se observa na Figura 4, o paradigma funcionalista e o paradigma interpretativo adotam abordagens consonantes à corrente sociológica da regulação. Porém, é possível considerar que a abordagem subjetivista do paradigma interpretativo faz da sua relação com esta sociologia algo mais implícito do que explícito (BURREL; MORGAN, 1979). Isto é, mesmo tendo como base a pressuposição e a crença de que existe certa ordem no mundo social, o teórico interpretativo considera os esforços funcionalistas de estabelecer uma ciência objetiva do social como um fim inatingível (MORGAN, 1980).

Sendo assim, guardadas as convergências de ambos os paradigmas na dimensão regulação-mudança radical, os ideais interpretativistas contrapõem-se aos

funcionalistas pelo fato de o paradigma interpretativo ser centrado no entendimento da natureza do mundo social por meio de uma experiência de nível subjetivo. Morgan (1980) afirma que, para os interpretativistas, o mundo social possui uma situação ontológica duvidosa. Deste modo, o que se passa por realidade social não existe em um sentido concreto, mas constitui-se como um produto da subjetividade de alguém.

Deste modo, pode-se dizer que os ideais interpretativos vêem o mundo social como um processo social emergente criado pelos próprios indivíduos (BURREL; MORGAN, 1979). De acordo com essa visão, só é possível entender a sociedade considerando o ponto de vista do participante em ação e não do mero observador. A preocupação dos teóricos está em compreender esse processo e a forma como as realidades compartilhadas surgem, se sustentam e sofrem modificações (MORGAN, 1980).

Em suma, assumindo uma perspectiva nominalista, antipositivista, voluntarista e idiográfica, o paradigma interpretativo busca entender a verdadeira base e a fonte de toda a realidade social. Para tal, considera-se ser necessário mergulhar no profundo da subjetividade e da consciência humana, pois somente assim é possível entender os contornos, os ideais, enfim, os princípios de cada fenômeno social (BURREL; MORGAN, 1979).

1.2.1.3 O Paradigma Humanista-Radical

O paradigma humanista-radical é definido pela sua inclinação à corrente da sociologia da mudança-radical a partir de um ponto de vista subjetivo (BURREL; MORGAN, 1979). Guardando similaridades com o paradigma interpretativo e encarando o mundo social por meio de perspectivas que tendem a ser nominalistas, antipositivistas, voluntaristas e idiográficas, os ideais humanistas também atribuem ênfase a forma como a realidade é socialmente criada e sustentada (MORGAN, 1980).

No entanto, as análises envoltas pelos ideais deste paradigma são vinculadas ao interesse em considerar e descrever as coisas como patologias da própria consciência individual. Uma das noções básicas que delinea a extensão paradigmática humanista é que a consciência individual é dominada por superestruturas ideológicas com as quais os indivíduos interagem. São estas superestruturas que fazem com que estes indivíduos se aprisionem dentro das fronteiras do mundo que eles próprios criam e sustentam (BURREL; MORGAN, 1979; MORGAN, 1980).

Assim sendo, pode-se considerar que, para o paradigma humanista, o processo de construção da realidade é influenciado por forças psíquicas e sociais que restringem e controlam as mentes dos indivíduos a ponto de aliená-los em relação às suas próprias potencialidades como seres humanos (MORGAN, 1980).

Como se pode notar, a perspectiva humanista atribui grande ênfase à consciência humana e se interessa pela descoberta da forma como as ações humanas podem ser vistas como meios de transcender a alienação (BURREL; MORGAN, 1979). Deste modo, como no paradigma interpretativo, a promoção de uma análise partindo deste viés paradigmático só é possível se adentrando ao mais profundo da subjetividade humana.

Enfatiza-se aqui que, quando utilizadas para abordagens das organizações, as pressuposições humanistas-radicais minuciosamente perscrutam todos os conceitos e comportamentos da vida organizacional em relação às suas propriedades alienadoras. Deste modo, reconhecendo que a teoria organizacional é metafórica e essencialmente subjetiva (MORGAN, 1980), pode-se considerar que, para o estudo dos fenômenos organizacionais, a perspectiva humanista tem como guia a *Metáfora das Prisões Psíquicas*, de Morgan (2007). Isto é, partindo desta premissa metafórica, os humanistas simbolicamente consideram os indivíduos da organização como prisioneiros de um modo de consciência que é controlado e moldado segundo processos ideológicos profundos (MORGAN, 1980).

Assim, alicerçada em perspectivas e pressuposições filosóficas humanistas, a *Metáfora das Prisões Psíquicas* é circunscrita nos contornos paradigmáticos do Paradigma Humanista-Radical e se porta como um modo de simbolismo e como um representativo dos ideais do mesmo no estudo dos fenômenos organizacionais.

1.2.1.4 O Paradigma Estruturalista-Radical

Embora se fundamente em uma abordagem da ciência que guarda muitas similaridades com os ideais funcionalistas em termos ontológicos, epistemológicos, da natureza humana e da metodologia, o paradigma estruturalista-radical se dirige a fins diferenciados (BURREL; MORGAN, 1979).

Assim como os ideais humanistas, as perspectivas deste paradigma são solidificadas em uma visão de sociedade como algo potencialmente dominador (MORGAN, 1980). No entanto, elas se divergem aos ideais humanistas pelo fato de verem o mundo social não como resultado das patologias da consciência individual, mas como algo que é definido

por estruturas sólidas e concretas que independem da existência individual (MORGAN, 1980).

Sendo assim, assumindo uma existência que se consolida independente da forma como é percebida e reafirmada pelas ações humanas do dia-a-dia, a realidade, segundo os padrões estruturalistas, é caracterizada por tensões e contradições que, inevitavelmente, ferem a ordem e geram mudanças no sistemas como um todo. Deste modo, os teóricos deste paradigma são circundados pelo interesse em compreender estas tensões e prover explicações aos inter-relacionamentos básicos dentro do contexto das formações sociais. Isto é, a ênfase estruturalista repousa na importância de transcender a dominação (BURREL; MORGAN, 1979; MORGAN, 1980).

X -- X -- X

Como se pode ver, a sobreposição das abordagens relacionadas à natureza da ciência e à natureza da sociedade delinea quatro quadrantes paradigmáticos detentores de ideias, conceitos e visões diferenciadas que propiciam modos alternativos de desenvolvimento científico.

Sabe-se que quando propuseram o desenvolvimento do modelo de categorização paradigmática, Burrel e Morgan (1979) atribuíram ênfase na possibilidade de esses diferentes paradigmas serem utilizados para a análise de uma vasta gama de teorias sociais, inclusive, para análise dos fatos e dos fenômenos organizacionais.

Porém, o *status* científico do campo dos estudos organizacionais, assim como de outras disciplinas da ciência social, transparece uma situação não muito semelhante ao que propuseram Burrel e Morgan (1979). A situação do campo é que a realidade científica testemunha uma vasta gama de teorias e pesquisas sendo organizadas e fundamentadas, principalmente, nos contornos de apenas um dos quatro paradigmas sociológicos, o paradigma funcionalista (BURREL; MORGAN, 1979).

Consequentemente, os ideais funcionalistas constituem-se como a "ortodoxia" no campo dos estudos organizacionais e sua hegemonia continua a ser expandida por toda a extensão científica (CALDAS; FACHIN, 2005). Isso significa dizer que, na busca pela compreensão dos fenômenos e fatos organizacionais, as explicações são advindas, principalmente, de um mesmo conjunto de pressuposições metateóricas.

Sendo assim, não se considera um exagero sugerir que a realidade científica, no geral, se fundamenta em um conjunto de pressuposições extremamente curto e superficial (BURREL; MORGAN, 1979). Presas no objetivismo extremado característico desta vertente predominante, as análises organizacionais vêm sendo restringidas nos mais agudos termos e o papel representado pelo sujeito é algo que não é tão explorado pelas pesquisas, algo pouco conversado.

Deste modo, dada a necessidade de uma visão científica mais liberta da razão, o próximo capítulo se aprofunda nesta discussão e promove o direcionamento para uma maior ênfase nas abordagens subjetivistas ao estudo dos fenômenos organizacionais.

CAPÍTULO 2: UMA CRÍTICA À ABORDAGEM OBJETIVISTA DOS FENÔMENOS ORGANIZACIONAIS

No desenvolver deste capítulo, se contextualizam as bases nas quais repousam os modelos de análises imperantes no campo dos estudos organizacionais. Ao ressaltar a fragilidade e a parcialidade de tais análises, os argumentos explicitados aqui promovem o direcionamento da pesquisa ao enfoque pretendido no momento, cuja motivação principal consiste em resgatar a figura do sujeito nas tentativas de compreensão dos fenômenos que marcam a realidade das organizações.

2.1 A PARCIALIDADE DAS ANÁLISES ORGANIZACIONAIS PREDOMINANTES

Ao analisar-se as bases do campo dos estudos organizacionais, embora exista uma longa tradição delineada pela psicologia organizacional, é notório que as perspectivas teóricas de cunho subjetivista ainda são perspectivas de pouca presença nas análises do mundo organizativo. A busca nos principais índices sobre Comportamento Organizacional e Teoria das Organizações, que, aliás, configuram como a grande bifurcação nos estudos organizacionais (BASTOS; BORGES-ANDRADE, 2009), revela poucas chamadas, quando existem, sobre aspectos de análise que incluem as emoções, os sentimentos e as interioridades dos indivíduos. Isso transparece o *status* da concepção dos estudos organizacionais (FINEMAN, 2009) e demonstra que as perspectivas objetivistas alcançam predominância no desenvolver dos estudos (PECI, 2003), a ponto de constituírem a "ortodoxia" na pesquisa científica da área organizacional (VERGARA; CALDAS, 2005).

Neste cunho analítico, pelo fato de o mundo social assumir uma natureza ontológica realista e aparecer como algo concreto e imutável, como uma realidade objetiva externa à cognição individual, coube sempre a ciência buscar leis universais capazes de explicar e governar esta realidade observada e também identificar e definir todos os seus elementos e a forma com que o relacionamento entre eles é expresso (BURREL; MORGAN, 1979).

Sendo assim, durante o processo de consolidação dos estudos organizacionais e estendendo-se por muito tempo, reinavam, soberanamente, os postulados metodológicos do quadro teórico positivista e a teoria geral dos modelos funcionalistas (MOZZATO; GRZYSGOVSKY, 2011; PRATES; RODRIGUES, 2009). Como um conceito descritivo usado na caracterização das epistemologias de pesquisa, o debate positivista defende essa

possibilidade de explicar e prever os acontecimentos do mundo social por meio da análise das regularidades e dos relacionamentos causais entre os elementos que o constituem. Ou seja, é uma essência de pesquisa que tem como base as abordagens tradicionais dominantes e o conhecimento acumulado resultante destas (BURREL; MORGAN, 1979).

Lima (2011) afirma que a visão positivista assume a existência de um mundo, ou uma realidade social objetiva, que pode ser representado, com maior ou menor presteza, por meio da utilização de métodos científicos capazes de mensurar e descrever suas propriedades de forma independente daquele que o observa e dos instrumentos que utiliza. Isto é, os pressupostos positivistas visam, costumeiramente, fazer dos estudos um teste de teorias já estabelecidas cujos dados são coligidos e processados objetivamente de forma a aumentar a compreensão preditiva dos fenômenos que analisam.

Assim, de acordo com Morgan (1980), diante desta grande influência dos pressupostos positivistas, os teóricos organizacionais abordam seus objetos de estudo por meio de referenciais cujas bases se fundam em pressuposições estabelecidas além da percepção consciente. A incapacidade de promover um afastamento da visão de mundo tradicional, visto a sua contínua afirmação e reafirmação pelos cientistas da área, faz com que essas pressuposições assumam um *status* ainda mais real, mais corriqueiro e mais inquestionável. Assim, restringe-se a análise organizacional nos mais agudos termos, limitando-a em uma base científica cujas perspectivas metateóricas são fundamentadas de forma estreita e superficial (BURREL; MORGAN, 1979).

Em meio a este caráter predominante da ciência prevalecem as correntes teóricas que enxergam as organizações com essa mesma objetividade conferida ao mundo social, como estruturas concretas e objetivas cujas ações se resumem meramente como respostas às diversas condições objetivas do ambiente. Ou seja, analisadas através deste cunho analítico limitador, prevalecem as ênfases naquilo que é geral e universal das organizações, ao invés de enfatizar o que é único e particular dos indivíduos que as compõem. Isso mostra o quanto os processos sociais e culturais que dão forma à estrutura e ao comportamento são coisificados como meras variáveis exógenas de análise (BURREL; MORGAN, 1979; PECCI, 2003).

Deste modo, pode-se caracterizar a realidade do campo dos estudos organizacionais como uma vasta proporção de teorias e pesquisas limitadas, principalmente, aos ideais de apenas um dos paradigmas sociológicos de Burrel e Morgan (1979). É visível o

apego acidentado a ortodoxia funcionalista e a visão materialista e racional dos fatos organizacionais.

Vale ressaltar o argumento de Reed (2010) que afirma que o núcleo teórico e ideológico dos estudos organizacionais impregnou-se do modelo racionalista de forma tão abrangente e natural, que tal influência se tornou impossível de ser detectada ou mesmo questionada. Embutido profundamente nos fundamentos epistemológicos e teóricos das perspectivas analíticas que constituem o cerne destes estudos, o racionalismo exerceu, e ainda exerce, grande presença no desenvolvimento histórico e conceitual das análises do mundo organizativo, estabelecendo um modelo e uma pauta de pesquisa difíceis de serem ignorados.

Assim, com a atenção voltada àquilo que é diretamente observável, as análises das organizações são submergidas em meio a uma objetividade excessiva que exerce domínio sobre qualquer teor que, de certa forma, submeta-as a uma visão mais subjetiva dos fatos. Preceitos normativos, passíveis de questionamentos, se transformam em leis universais, objetivas, imutáveis e, conseqüentemente, inquestionáveis (REED, 2010), que acabam por reger todo o desenvolvimento científico.

Devido sua representatividade institucional, essa forma ortodoxa de pensamento tem conduzido toda a sociologia acadêmica e continua expandindo sua hegemonia nos estudos organizacionais (VERGARA; CALDAS, 2005). Pelo fato de ser tão dominante e concreta, os teóricos acabam por considerá-la "*taken for granted*", correta e autoevidente (BURRELL; MORGAN, 1979).

Deste modo, é possível contemplar uma certa tendência dos estudos em reificar o elemento "Organização" (PECI, 2003), reduzindo-o em valores meramente materialistas. Fundamentada em pressupostos raramente explicitados e não apreciados frequentemente, é possível inquirir que a Teoria das Organizações se desenvolve em bases não questionadas (MORGAN, 1980) e, embora desaperebidamente, se torna sujeita à vulnerabilidade movediça dos cunhos teóricos de análises.

Aqui, cabe a ressalva de um argumento de Feyerabend (1977) quanto ao poder de condução do pensamento científico imperante na sociedade. Diante do exposto, é possível inquirir que tornou-se um dado o fato de posicionar o pensamento em concórdia aos discursos sociais vigentes e não se opor a eles. Antes, o submete à aparente "verdade" e a dissemina, o que faz dela algo ainda mais inquestionável, a ponto de parecer obrigatório. Tal argumento

transparece o combate frente a tudo aquilo que não é coberto pelo discurso imperante, ou seja, parece não haver espaço para nada que não seja sustentado pelo tal.

A gravidade desta concórdia é explícita no argumento de Burrel (2010). O autor argumenta que, ao voltar os olhos para trás, torna-se possível visualizar que o campo organizacional consolidou-se como um campo onde teóricos poderosos concordaram em dar pouca atenção aos problemas fundamentais ao direcionarem questões fundamentais. Deste modo, a falta de questionamento e a contínua reprodução desta herança científica transparece quão fraturado se encontra a realidade dos estudos organizacionais.

Assim, não é de se surpreender ao afirmar que, na tentativa de proclamarem o entendimento do mundo e promoverem o "conserto" do mundo organizacional, os teóricos reduzem a dinâmica do mesmo, aprisionando-o em um sistema classificatório estático, em uma estrutura compreensível e simplificada. As conceituações da Teoria das Organizações apenas se desenvolvem como formas de reforço da estagnação da dinâmica da vida real, aprisionando a estrutura de pensamento com considerável sofisticação, como uma espécie de encarceramento, vitimando-a a ponto de se tornar um mero objeto de legenda (BURREL, 2010).

O conceito escreve suas marcas sobre o corpo da literatura e, no processo de marcar com cortes e incisões, deixa um rastro de lesões atrás do qual todos podem seguir. Os cortes mais profundos são aqueles que deixam as maiores impressões [...] Contudo, esses magníficos cortes, em última análise, significam morte e imobilidade. No mínimo, o assunto é ferido pelos mais profundos e incisivos rótulos (BURREL, 2010, p.441).

Pelo fato de não possuir o tamanho correto a ponto de encaixar-se nesta estrutura paralisada na qual vem sendo imobilizada, Burrel (2010) argumenta que a análise organizacional permeia em um Leito de Procusto. O reforço exacerbado de conceitos já definidos previamente desconsidera a questão de que todo o conceito inclui e também exclui; ignora e também concentra-se; obscurece e também traz aos refletores. Isto é, desconsidera-se a questão de que não há limites para os conceitos.

Diante disto, Burrel e Morgan (1979) até ressaltam a questão da validade de muitas teorias e pesquisas organizacionais contemporâneas. Os autores demonstram uma certa

preocupação com o fato de se atribuir às organizações uma natureza essencialmente efêmera, visto a quantidade de teorias geradas pelas análises organizacionais que não possuem relação óbvia aparente fora de seus contextos. Inclusive, tal preocupação se alastra para todas as ciências sociais contemporâneas, já que prevalece o domínio de métodos de pesquisa abstraídos da diversidade de assuntos extensos que, ostensivamente, são designados a examinar e cujos resultados se limitam ao abstrato, com fim em si mesmos (MORGAN; SMIRCICH, 1980).

Tudo isso mostra quão limitadora e quão danosa é a orientação predominante das análises organizacionais. Elencando formas de interpretações como sendo mais populares, politicamente superiores e comuns, afirma-se que a ciência age erroneamente com a própria noção de ciência. Pouca ou mesmo nenhuma menção é oferecida ao caráter científico pluralístico, o qual considera não apenas uma única entrada possível aberta para a análise das organizações (BURREL, 2010).

Percebe-se que as forças funcionalistas persistem na determinação de pressuposições teóricas relacionadas à regulação e à objetividade, ou seja, tornaram-se lesões entalhadas no corpo da vida organizacional (BURREL, 2010). Com a incrível capacidade de tradução daquilo que é de fora para seus próprios termos, as forças funcionalistas permanecem muito bem entrincheiradas, perdendo os anéis, mas garantindo sempre os dedos (VERGARA, 2010). Calçadas no determinismo e apresentadas como racionalistas e pragmáticas, buscam-se sempre orientar pelos métodos das ciências naturais nas tentativas de ordenar a realidade as quais analisam, inquirindo que tudo obedecerá a ordem social regulada do ambiente e dando não muita atenção ao papel exercido pela subjetividade humana, como se isso fosse possível (MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2011).

Parafraseando Burrel (2010), pode-se afirmar que, assim fazendo, essas forças objetivistas acabam aprisionando, imobilizando e ferindo aquilo a que buscam se referir. Ou seja, apeando no quadro explanatório objetivista, como uma temível arma de mutilação, as análises organizacionais oferecem o fenômeno a ser explicado à execução, restringindo-o a vieses analíticos ordenados, determinados, racionalizados e regulados. E, ao mesmo tempo, abafam e ignoram os gemidos dos atores que estão por trás do fenômeno, já considerando-os como mortos.

Desta forma, como bem observado por Clegg e Hardy (2009), os estudos organizacionais têm o potencial de negligenciar o sujeito. No realizar das pesquisas à custa do

mesmo, os acadêmicos obedecem a tendência em articular seus pensamentos, receios e visões de mundo de forma racional e lógica, perdendo de vista as pessoas que constituem as organizações. Na investigação das forças sociais e ambientais que atuam como determinantes das ações organizacionais, as abordagens de análises enfatizam, primordialmente, o papel das dimensões objetivistas e quase naturais (PRATES; RODRIGUES, 2009).

Ou seja, os teóricos não se permitem lograr um certo distanciamento da visão tradicional de mundo e de seus conhecimentos prévios racionalizados acerca daquilo que analisa (MORGAN, 1980), já que olhar mais atentamente aos elementos subjetivos requer novas pressuposições, nova teoria, e árdua é a separação da razão e o psiquismo humano (MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2011).

Embora houve um início tímido de mudança, diante dos questionamentos de âmbito cultural e das evidenciações das dimensões mais qualitativas do mundo organizativo (PECI, 2003), as críticas não foram suficientes para romper o paradigma racional instrumental dominante (MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2011). Nenhuma das teorias que se propuseram a ressuscitar o sujeito nas análises organizacionais o fez com alto grau de confiança. Quando tais temas chegam a notória, as discussões são feitas por terminologias genéricas e teóricas que as tornam incapazes de beneficiar o sujeito. Ao mesmo tempo que clamam, marginalizam o mesmo. Ao mesmo tempo que lutam por fazê-lo transparecer, desbotam-no. Assim, encapsuladas e homogeneizadas por estas suposições tenras, as vozes dos sujeitos e sua individualidade permanecem no som do silêncio e são pronunciados como mortos (CLEGG; HARDY, 2009).

Clegg e Hardy (2009) argumentam que tal realidade faz com que essas teorias não se diferenciem totalmente do positivismo contra o qual resistem. Assim como o mesmo, elas marginalizam e silenciam o sujeito de quem falam, reduzindo-o a estatísticas ou incluindo-o em contextos nos quais o mesmo não é capaz de falar por si mesmo. Isto é, um contexto que garante ao sujeito um *status* de pouco mais que um boneco de ventrículo.

Em meio a esta argumentação, cabe aqui a consideração que, embora evidenciadas as dimensões mais qualitativas da ciência e a suposta influência destas na mudança do cenário organizacional, dominado até então pelo empirismo abstraído e baseado em métodos quantitativos de pesquisas, é visível um outro foco de ameaça que aparece gingando como pêndulo. Há uma tendência de um domínio empirista novamente abstraído baseado agora nesses métodos qualitativos. Isto é, existe uma tendência perigosa de que o

empirismo quantitativo e objetivo, que demarcou uma época dos estudos organizacionais, seja apenas substituído por outro (MORGAN; SMIRCICH, 1980).

Assim sendo, a verdade seja dita: ao se apegar a esse foco objetivo de análise, que ao mesmo tempo que ressuscita emudece o sujeito, ignora-se o fato de que a organização, composta por indivíduos, é um sistema cujos preceitos são de muita complexidade. A adoção de uma postura que afasta estes indivíduos para as margens das análises organizacionais é o mesmo que defender o incompleto.

Clegg e Hardy (2009) afirmam que o corpo do sujeito pode até oscilar, flutuar ou mesmo desaparecer de vista no ciberespaço analítico, porém quem esse indivíduo passa a ser e o que ele poderia ser, não pode ser descolorido. Os autores afirmam que os sinais da identidade dos indivíduos requerem contemplação. Considerá-los como seres lógicos e racionais posicionados como meros recipientes de determinantes ambientais (SILVA; VERGARA, 2003) é o mesmo que tapar os olhos perante a verdadeira análise organizacional, é negar a essência da representação humana em cada ação organizacional.

Isto é, estudar as organizações apoiando-se, principalmente, em conceituações objetivas é não se importar com a amplitude e completude das pesquisas, é se contentar com apenas um quadrante científico, físico, tático e incompleto. Mozzato e Grzybovski (2011) afirmam que o mundo está a cada dia mais fragmentado e incerto e não está em consonância com o desejo de ordem que propõe a ortodoxia funcionalista.

Ressalta-se aqui que a maneira como a vida organizacional é constituída tem muitas dimensões inconscientes. Lamentações, ansiedade, frustrações, tédio e desespero são partes de toda a criação social e expressões individuais da vida organizacional. Desta forma, muitos fenômenos organizativos possuem explicações advindas do âmbito não racional. Interpretar dados, tomar decisões, persuadir, lutar, resistir e sobreviver, é mais do que um conjunto de respostas automáticas passíveis de análise objetiva, são fenômenos sentidos e formados por sentimentos (FINEMAN, 2009).

Em suma, pode-se dizer que existem muitos caminhos para a reconexão com os habitantes das organizações. Ao mesmo tempo em que a maioria das pesquisas convive com o risco de perder o sujeito de vista, elas também são potenciais para realizarem o mesmo. Ao acreditar que nada pode ser feito e que não é possível iniciar a diferença é o mesmo que se acorrentar às ideias e deixar com que os controladores determinem o modo comum de analisar

o mundo organizativo. Ou seja, é permitir a própria condução à tirania intelectual (CLEGG; HARDY, 2009).

Deste modo, cabe agora a adoção de um comportamento resistente a essa tirania, propiciando medidas capazes de reverter este caos científico e revendo as bases em que as prioridades de pesquisa devem se assentar (PRATES; RODRIGUES, 2009). Devido a representatividade que o indivíduo exerce no âmbito organizacional, deve-se sempre priorizar os elementos subjetivos da análise organizacional, atribuir valor àquilo que não é observado diretamente.

Teorizar sobre as organizações não é se apegar somente naquilo que é concreto e racional, como fazem as perspectivas predominantes, mas é abraçar outros quadros de referência e se adentrar também por critérios de análise na tentativa de compreender, se não tudo, mas uma parte daquilo que está por trás dos atores e das ações organizacionais. Por este motivo, vale considerar que a ênfase em critérios alternativos de pesquisa não consiste no impedimento da utilização de rotas tradicionais, mas, antes, pressupõe superá-las por meio de uma postura científica mais diferenciada, mais reflexiva, mais crítica e com menor teor de rigidez e intransigência (MELO, 2008; VERGARA, 2010).

Afinal, apresentando-se como uma carga culta do século XX, os modos de pesquisas tradicionais, ligados à racionalidade e à objetividade, foram notadamente bem sucedidos, porém vislumbrou-se, mais do que nunca, a necessidade de enfatizar outras narrativas e outras epistemologias científicas (BURREL, 2010). Torna-se necessário firmar mais as bases subjetivistas das análises organizacionais estabelecendo-as não como meras realidades de pesquisas alternativas comprimidas pelo objetivismo analítico predominante, mas como detentoras de conceitos, ideias e visões que devem ser mais debatidas para a real compreensão do comportamento organizativo.

Ressalta-se a necessidade de maior ênfase nas realidades alternativas às dominantes, isto é, um desenvolvimento em termos paradigmáticos que atribui ao indivíduo um papel efetivo de ator social e não como mero sujeito da ciência e do mundo (MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2011). Cabe uma maior atenção ao realizar científico subscrito alternativamente à visão dominante que permeia as pesquisas organizacionais, enfatizando mais a experiência subjetiva e a psique humana e as considerando como requisitos fundamentais para o entendimento da forma como os indivíduos criam, modificam e interpretam o mundo e a realidade na qual se inserem (BURREL; MORGAN, 1979).

Enfim, para resistir a essa tirania intelectual que permeia o olhar científico dos fenômenos organizacionais, cabe aos teóricos analisá-los por meio de critérios mais libertos dos ideais objetivistas já estabelecidos pela ciência, critérios capazes de "ressuscitar o sujeito, levar vida de volta àqueles lábios pálidos, perturbar o estado de sonolência que parece morte, destruir as garrafas metafóricas de formaldeído analítico" (CLEGG; HARDY, 2009, p.328).

2.2 DIRECIONANDO O DEBATE

Como debatido no capítulo 1 - tópico 1.1.1, a teoria das organizações permeia em meio a um dualismo estabelecido entre subjetividades e objetividades. Todavia, cabe aqui novamente a ressalva que os mecanismos de análise organizacional seguem o rito objetivo prevalecente das filosofias científicas, conforme debatido no tópico 2.1. É visível a aceitação hegemônica dos pressupostos do paradigma objetivista e, este desconhecimento da diversidade paradigmática, acaba por aprisionar e limitar o desenvolvimento dos estudos organizacionais (CALDAS, 2005).

Assim, parafraseando Burrell e Morgan (1979), urge como necessário um olhar mais profundo nas análises organizacionais, até mesmo porque, segundo ressalva de Bastos e Borges-Andrade (2009), a dimensão subjetiva existe mesmo nos aspectos mais tangíveis da vida organizacional. Cabe aos teóricos um maior empenho na adoção de metodologias idiográficas de pesquisa, fundamentando-se na ideia de que só é possível compreender um mundo social enfatizando também as abordagens subjetivas de análise, das quais é possível filtrar um conhecimento de primeira mão e não um conhecimento subordinado a um rigor científico formulador de hipóteses (BURRELL; MORGAN, 1979).

Levando em conta a importância de se livrar da ortodoxia objetivista e de se adentrar aos méritos mais subjetivos de análise organizacional, as pressuposições presentes no Paradigma Humanista-Radical, simbolicamente representadas pela Metáfora das Prisões Psíquicas (MORGAN, 2007), apresentam-se como uma, dentre as duas possibilidades paradigmáticas subjetivistas existentes, que é capaz de articular o conhecimento da realidade organizacional de forma mais condizente ao contexto complexo que se encontra.

Partindo dos constructos simbólicos humanistas da metáfora e considerando a forma como o indivíduo se encontra enxertado à organização e o significado que esta ligação o transmite, ao debruçar-se na tentativa de compreensão da forma como ele conceitua, interpreta e confere sentido aos eventos ou processos organizacionais, é possível tomar

sentido às decisões, comportamentos e ações que configuram resultados para si mesmo e para a própria organização.

Porém, vale dizer que, ao trazê-las como reflexoras dos conceitos sustentadores da metáfora utilizada neste estudo, a referenciação das pressuposições do Paradigma Humanista-Radical não se permite classificar como uma mera replicação de teorias, mas como uma tentativa de construção teórica alternativa capaz de desvendar e expandir os caminhos científicos em direções mais promissoras de um melhor entendimento dos fenômenos organizacionais (BASTOS; BORGES-ANDRADE, 2009; CALDAS, 2005; MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2011), em especial o fenômeno da Resistência à Mudança Organizacional, que desde há muito tempo vem permeando a realidade organizacional e transparecendo, inclusive, na figura de grandes executivos.

De forma geral, sabe-se que a utilização de uma perspectiva mais cognitiva para um melhor entendimento das crenças individuais que circundam os habitantes das organizações é uma forma de fornecer melhores explicações para ações e comportamentos em nível organizacional (TENBRUNSEL et al., 2009). Ilgen e Klein (1988) enaltecem um princípio que estabelece que o que as pessoas pensam e seus próprios pensamentos desempenham um papel chave no comportamento que adotam.

Deste modo, na busca pela compreensão desse fenômeno tão debatido pela literatura, pode-se dizer que é imprescindível considerar os elementos subjetivos que transparecem em tal comportamento. Desvendar o posicionamento assumido frente à necessidade de mudança é uma tarefa que vai além do simples fato de enxergar tal comportamento naquilo que lhe é explícito. Deve-se sempre considerar que a promoção da mudança não dispensa as interpretações, as intenções e as experiências do indivíduo. Isso significa que qualquer interpretação das representações do ambiente é feita por meio da percepção do indivíduo que gere a organização. Isto é, a opção por agir em favor da mudança ou contra ela é uma questão de posicionamento pessoal (MOTTA, 1998).

Desta forma, pode-se dizer que a mudança não é algo simplesmente promovido por decreto das forças ambientais, como defenderiam os adeptos da ortodoxia objetivista. Deve-se sempre considerar também que uma transformação organizacional é o reflexo dos próprios desejos autênticos dos executivos e da forma que eles encaram a realidade que os cerca. Sendo assim, grande parte do comportamento adotado pelos mesmos tem proveniência

do âmbito pessoal. Afinal, os processos decisórios de uma organização são orientados segundo o próprio bem-estar daquele que administra (FREITAS, 1999).

Em relação a este ponto, Tenbrunsel et al. (2009) relata que as decisões são incrementadas, interdependentes e condicionadas por uma gama de influências psicológicas e contextuais. Muitas das vezes, os executivos executam ações e assumem certos comportamentos que refletem e guardam as suas preferências e, ainda assim, os disfarçam como refletidos das políticas e/ou procedimentos organizacionais. Isto é, são ações macro que provêm de uma força micro em disfarce (STAW, 1991).

É por essas razões e pela utilidade conferida às teorias psicológicas e sociocognitivas na explicação do comportamento resistente que ressalta-se a necessidade de análise do fenômeno da Resistência dos Executivos à Mudança por meio de um modelo menos determinista e regulado, que priorize um olhar mais subjetivista do mesmo.

CAPÍTULO 3: O PARADIGMA HUMANISTA-RADICAL: O LEITO DA METÁFORA DAS PRISÕES PSÍQUICAS

Neste capítulo serão tecidas algumas conceituações sumárias do paradigma subjetivista Humanista-Radical de Burrell e Morgan (1979), trazendo-o como uma possibilidade paradigmática de análise organizacional que, devido sua própria possibilidade de representação simbólica, direciona e fundamenta a base metafórica do debate a ser estabelecido posteriormente acerca da Resistência dos Executivos à Mudança.

Vale ressaltar, ainda, que, sendo exposto aqui como o leito da metáfora base deste estudo, as filosofias e conceituações que serão explícitas neste capítulo não são finitas em suas possibilidades de abordagens. Isto é, não é do intento da pesquisa esgotar a potencialidade filosófica deste paradigma, mas delinear o caminho para uma discussão mais ampla da resistência à mudança segundo a simbologia metafórica que dele suscita e é representada.

3.1 O ARCABOUÇO INTELLECTUAL HUMANISTA

Já de início, vale considerar que o Paradigma Humanista-Radical se constitui como uma vertente sociológica detentora de uma abordagem de Ciência Social que guarda muitos aspectos do outro paradigma subjetivista da teoria das organizações. O arcabouço humanista tem sua origem intelectual traçada nos contornos da tradição de pensamento social Idealista Alemã e na noção Kantiana de que a realidade do universo assume uma natureza mais espiritual do que material (BURRELL; MORGAN, 1979).

O Idealismo Alemão consiste em uma das tradições intelectuais que tem exercido domínio das ciências sociais nos últimos cem anos e pela qual os teóricos organizacionais anglófilos tinham pouco entendimento e simpatia (BURRELL, 2010). Seu cerne é referenciado como transcendental, subjetivo e absoluto e reflete uma filosofia social que tem como ênfase a natureza essencialmente espiritual do mundo social (BURRELL; MORGAN, 1979).

Vale enfatizar aqui que essa noção de espiritualidade trazida pelos ideais humanistas merece referência no que se refere ao seu significado. Leitão e Lameira (2005) enfatizam que a espiritualidade humanista é uma dimensão da experiência do indivíduo que abrange seus sentimentos, suas intuições, suas perspectivas, entre outras capacidades da

consciência transcendental de todos os seres humanos. Ou seja, a visão humanista repousa em uma concepção de indivíduo como um ser total, formado de corpo e alma.

Submergido na dimensão subjetivista de abordagem da Ciência Social, o enfoque humanista-radical, quanto às suas características ontológicas, epistemológicas, da natureza humana e da metodologia que emprega, predomina-se, respectivamente, no nominalismo, no antipositivismo, no voluntarismo e na metodologia idiográfica (BURREL; MORGAN, 1979).

Assim sendo, tendo como base seu viés subjetivista e as filosofias que a sustentam, pode-se considerar que tal entidade paradigmática considera o Ser como algo que tem o potencial de transcender todo o conhecimento que se tem em relação a um fenômeno, sendo ele a própria base deste conhecimento (SARTRE, 1966).

Guardadas as suas convergências sociológicas com o outro quadrante subjetivista no que se refere à noção do indivíduo como criador do mundo em que vive (DRAGO, 1992), a essência da orientação subjetiva humanista é fundamentalmente disposta a servir fins diferenciados (BURREL; MORGAN, 1979). Em contraposto ao ideal interpretativista, que fundamenta-se em uma abordagem de ordem e regulação social, o paradigma humanista-radical questiona e combate tal perspectiva, enfatizando a sua falta de engajamento em prol da mudança social (VERGARA; CALDAS, 2005).

Assim, essa vertente não tenta somente compreender o mundo, mas também modificá-lo (MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2011). Para tal, possui como esquema de referência uma visão de sociedade que enfatiza a necessidade de se transcender as limitações dos arranjos sociais. Ou seja, é uma vertente sociológica que se define pelo seu próprio interesse em voltar-se à sociologia da mudança radical, do ponto de vista subjetivo (BURREL; MORGAN, 1979).

Além disso, por mais que a base argumentativa de ambos os paradigmas subjetivistas de Burrel e Morgan (1979) visa sustentar a realidade como algo socialmente criado e sustentado (MORGAN, 1980), o paradigma humanista-radical se diverge naquilo que propõe. O ideal interpretativista é entender a natureza desse processo de criação, enquanto o humanista, por sua vez, é criticar e levar em menção o estado alienado que o indivíduo adquire em suas próprias criações (BURREL; MORGAN, 1979).

Ciente do fato que os indivíduos são dominados por aspectos alienadores do pensamento, a crítica humanista-radical frente a esta alienação na esfera social procede ao longo de duas linhas de discurso, o "subjativismo idealista" e o "objetivismo idealista" (BURREL; MORGAN, 1979). Vale dizer que cada uma delas é empenhada em um quesito capaz de cumprir o interesse que permeia tal vertente em descobrir como a ação resultante dos modos de pensar dos indivíduos pode ser vista como uma forma de transcender esta alienação que os consome (MORGAN, 1980).

Constante em sua raiz subjativista, na primeira linha de discurso, fundamentada, sobretudo, nas filosofias de Husserl e Fichte, a perspectiva humanista dispõe de uma ênfase especial nos aspectos da consciência humana. Vista como a força criadora e sustentadora do mundo social, a consciência humana passa a ser notada como uma entidade criativa que guarda em si ideias, conceitos e perspectivas por meio dos quais é criado o mundo que lhe é externo (BURREL; MORGAN, 1979).

Os argumentos de Fichte (1889) são ricos ao se promover uma reflexão no que se refere ao relacionamento entre esse enaltecimento da menção do papel da consciência humana e os ideais epistemológicos de tal entidade paradigmática. Na visão do autor, a característica da ciência consiste na relação entre o seu conteúdo e a consciência do indivíduo de quem o conhecimento é declarado. Como se nota, Fichte (1889) reforça que o conhecimento não consiste em algo que existe independente do indivíduo, mas que é produzido pela própria liberdade da mente humana trabalhando em uma direção específica.

Considera-se, assim, que as colocações de Fichte (1889) enfatizam as nuances Antipositivistas do paradigma em questão. Em concordância, Sartre (1966) declara que, se alguém assume o conhecimento como algo dado, refrisando a inexistência de interesse em se estabelecer uma base que o relacione ao seu próprio Ser, perde-se toda a base sólida do conhecimento e tudo desaparece no nada e na insignificância. Isto é, há uma ressalva na menção de que o conhecimento se refere e tem como base a consciência individual e de que toda a primazia do mesmo é abandonada no momento em que se busca estabelecê-lo (SARTRE, 1966) como algo rígido e real.

Consequentemente, pelas próprias implicações destas considerações acerca da consciência, da ciência e do conhecimento, os contornos Idiográficos humanistas também são reforçados nessas colocações. Diferente do que defendem os ideais da metodologia

Nomotética, Fichte (1889) afirma que o realizar científico sistemático parece ser apenas uma qualidade accidental para a ciência e não a sua verdadeira essência.

Sendo assim, pela própria visão enfática dada aos méritos da consciência, a linha de discurso subjetivista idealista, tendo como base as filosofias que a fundamentam, enfatiza que, na busca pelo entendimento do mundo social ou mesmo de uma realidade criada, torna-se necessário o prévio entendimento da natureza, da estrutura e do funcionamento da mente humana (BURREL; MORGAN, 1979).

Porém, vale afirmar que, para o entendimento da mente, deve-se sempre considerar o argumento de Sartre (1966) de que, embora apareça como uma entidade de um enorme vazio, pelo fato de o mundo todo se encontrar externo a ela, a consciência humana é em si o absoluto. É por isso que Harris (1889), enaltecendo as filosofias de Kant, alega que o conhecimento da estrutura da mente não consiste em um mero entendimento das "formas da mente", mas também um conhecimento das próprias condições de existência.

Fichte (1889) argumenta que, para a explanação dos fatos da consciência empírica, a questão do Ego humano deve ser a base de todo argumento. Isto é, antes mesmo de qualquer outro tipo de colocação, deve-se considerá-lo, visto que, sendo um campo transcendental (SARTRE, 1966), é nele que repousa a base de toda a consciência humana e é unicamente ele que a faz possível (FICHTE, 1889). Aliás, são por estas considerações que Fichte (1889) considera a questão do Ego como o princípio fundamental do conhecimento humano; um princípio único, absoluto e incondicional, enaltecendo mais uma vez a epistemologia Antipositivista das visões humanistas-radicalis.

Com um raciocínio similar, Sartre (1966) afirma que os dados, menções e fatos da consciência humana provêm do limbo do inconsciente. Embora se tenha ciência da incapacidade de entender absolutamente de onde é que deriva a existência do mesmo, o inconsciente tem o potencial de perpetuar sua existência e, ainda, de produzir a própria consciência. Deste modo, observa-se que o entendimento da mente humana requer algo além do que um mero decifrar de suas manifestações.

Assim, em concórdia ao próprio argumento de Drago (1992) de que mundo social e a consciência individual se portam como dois lados de uma mesma realidade, os subjetivistas idealistas afirmam que o mundo e a realidade podem ser entendidos em termos da projeção da consciência individual (BURREL; MORGAN, 1979). Desta forma, vista a

relação entre ambos, para que se entenda o mundo social é necessário se ter ciência da relação estreita entre a manifestação da mente humana e tudo o que ocorre na psique dos indivíduos.

Galgando maiores níveis de abstração neste ponto, ao se ter ciência de que a forma de agir da mente humana é dada e sustentada pela questão do Ego e por questões que escapam da racionalidade, obtêm-se, então, uma categoria de realidade para o indivíduo. Isto é, qualquer ideal que seja colocado e faça parte do Ego humano passa a ser sua realidade, sua essência (FICHTE, 1889).

Sustentando-se nos ideais de Sartre (1966), torna-se possível explicar tal colocação. Segundo o autor, o Ser não consiste em uma cavidade escondida, ele manifesta a sua essência e a sua própria existência. Como se nota, o autor rejeita o dualismo entre a essência do indivíduo e a forma como ele age e aparenta ser. Para Sartre (1966), a aparência não esconde a essência. O Ser se manifesta e, aliás, por meio de séries bem conectadas de manifestações (SARTRE, 1966).

Assim, sendo movidos segundo a própria mente, muitos atos e comportamentos humanos na realidade social podem ser considerados como reflexos daquilo que está interiorizado nos indivíduos. Até mesmo porque a própria psicologia alega que o que define o ser humano são seus próprios desejos, considerados como entidades psíquicas que fazem morada na consciência do mesmo (SARTRE, 1966). É por este motivo que Drago (1992) enfatiza que o ser humano vive em um mundo caracterizado pelo relacionamento constante entre a consciência individual e a sua objetivação na realidade externa.

Sendo explícitas tais considerações, pode-se afirmar que o indivíduo externaliza na realidade que cria tudo aquilo que lhe é oculto, visto que, quando assim o faz, o mesmo toma consciência sobre si próprio e sobre as ações que pratica (BURREL; MORGAN, 1979). Partindo disso, é possível dizer que a realidade criada passa a ser uma fonte de identificação na qual o indivíduo se prende e, mesmo que inconscientemente, a reproduz.

É neste ponto que os subjetivistas idealistas radicalizam a perspectiva de discurso que os sustenta, vendo o indivíduo como um ser imobilizado dentro dos próprios modos de existência que cria (BURREL; MORGAN, 1979). Morgan (1980) descreve que ele se aprisiona dentro das fronteiras da realidade que ele próprio cria e sustenta. Isto é, o indivíduo é potencialmente homem, mas se debate com um estado alienado (LAING, 1967). O seu próprio agir o faz dominado ideologicamente por superestruturas que interferem na

forma como ele mesmo se relaciona com sua verdadeira consciência. Ou seja, trata-se da alienação do homem que impede até mesmo o seu pleno desenvolvimento (BURREL; MORGAN, 1979; DRAGO, 1992).

Assim, de forma geral, pode-se inquirir que, por este seu discurso subjetivista, os ideais do paradigma humanista-radical se baseiam na visão de que o processo de criação da realidade pode ser influenciado por forças psíquicas e sociais capazes de canalizar, restringir e controlar a mente do indivíduo de maneira a aliená-lo em relação às potencialidades inerentes à sua própria e verdadeira natureza de ser humano (MORGAN, 1980).

Assumindo, de princípio, um viés minimamente distinto e fundamentada, principalmente, nas filosofias de Hegel, a linha de discurso "objetivismo idealista" do paradigma humanista-radical também considera a consciência humana como um quesito fundamental para o entendimento da natureza do mundo social. Todavia, enquanto no discurso "subjetivista idealista" o indivíduo, segundo sua consciência, é capaz de criar seu próprio mundo, essa linha de discurso enfatiza que a consciência individual está sujeita a uma razão universal. Tal visão concretiza a existência de uma força ou espírito absoluto que circunda o indivíduo e o integra (BURREL; MORGAN, 1979; DRAGO, 1992).

Ressalta-se que Hegel e esses principiantes contornos do "objetivismo idealista" foram sujeitos a uma vasta gama de interpretações. De notória posição entre os "Hegelianos" de esquerda, Karl Marx se pôs em distorção ao sistema de pensamento de Hegel, o direcionando a fins fundamentalmente diferenciados e trazendo novamente a figura do indivíduo e de sua consciência sobre a noção do espírito absoluto enfatizada por ele. Foi estabelecido, mais uma vez, que todas as objetificações vistas no mundo social são criações do homem e não há nada de absoluto acima de si (BURREL; MORGAN, 1979; DRAGO, 1992).

Assim, mais uma vez, houve um realce na premissa da alienação humana, enfatizando a forma como criações sociais objetificadas são capazes de dominar toda a essência e natureza do indivíduo (BURREL; MORGAN, 1979). Vale ressaltar que foi com esta inversão do sistema Hegeliano, e a conseqüente crítica que permeou em relação aos aspectos sociais, que se estruturou a base para o desenvolvimento do humanismo-radical no contexto do "objetivismo idealista" (DRAGO, 1992).

Referente ao argumento de Burrell e Morgan (1979) acima citado, pode-se considerar que, até mesmo pela capacidade de construção e sustentação da realidade que lhe foi concedida e ao papel dispensado à sua consciência no desenvolver desta, a construção da realidade externa não deixa de ser uma corporalização da psique do indivíduo. No entanto, tal corporalização gera um estado de ossificação ao mesmo, afetando seus instintos, suas inibições, suas modificações, enfim, sua dinâmica original de ser humano torna-se meramente estática (MARCUSE, 1975) e o indivíduo separado de seu próprio Ser (BURRELL; MORGAN, 1979).

Ainda segundo os pareceres de Burrell e Morgan (1979), essa realidade criada pode se tornar tão intensa e tão real para o indivíduo, a ponto de restringir as ações e as orientações do mesmo. Isto é, sua própria alienação promove o ajustamento e a adaptação de sua consciência de forma que o indivíduo enxergue todos os aspectos de suas criações como verdadeiros, reais, enfim, como algo que lhe traz beleza aos olhos (LAING, 1967). É como se a realidade criada assumisse para si e deixasse transparecer não mais uma natureza nominalista da Ciência, mas realista, como se existisse por seu próprio critério.

Conseqüentemente, da mesma forma que a construção da realidade social não deixa de ser uma corporalização da psique, é notável que a corporalização da psique na realidade criada não deixa de ser um processo de aprisionamento psíquico. O inconsciente do indivíduo torna-se inteiramente apropriado por suas criações e escravizado por si mesmo, a ponto de reproduzir visões artificiais de mundo - frutos dos aspectos alienantes que o consomem. Se a máscara desta alienação cair, o indivíduo se depara com seu próprio e imenso vazio (FREDDO, 1994).

Nota-se, portanto, que o estado alienado do homem em suas próprias criações se tornou algo enraizado. Assim sendo, pode-se assumir que, suscetível a diferentes abordagens e perspectivas, a consideração de tal aspecto pode ser vista como o trampolim para várias reflexões sobre os diversos aspectos da realidade humana (LAING, 1967).

É por este motivo que os teóricos humanistas não se atêm somente a busca pela compreensão do processo pelo qual as realidades surgem e se sustentam, mas passam a vincular suas análises da realidade social ao desafio de se descrever alguma coisa que venha a ser uma patologia da consciência (MORGAN, 1980).

3.2 O PARADIGMA HUMANISTA-RADICAL E O ESTUDO DAS ORGANIZAÇÕES

Do que foi explícito até então, pode-se inferir que há muito do que se dizer do âmbito organizacional partindo dos ideais humanistas. Pelo fato de posicionar-se no extremo contraposto ao paradigma funcionalista, o ideal humanista-radical é firmado em um completa inversão das abordagens sobre a natureza da ciência e da sociedade (BURREL; MORGAN, 1979) nas quais repousa grande parte das teorias organizacionais.

Embora ainda pouco explorado no viés organizativo de análise, pode-se considerar o paradigma humanista como uma coletânea diferenciada de preceitos, ideias e pareceres detentora de uma grande relevância ao estudo das organizações. Sendo assim, já de início, ao se propor trabalhar segundo uma simbologia representativa do paradigma humanista-radical é o mesmo que se empenhar em enfatizar novos olhares para os fenômenos do mundo organizativo, visando entender os problemas organizacionais considerando o contexto no qual se desenvolvem (MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2011).

Burrel e Morgan (1979), até mesmo pelo fato de reconhecerem a grande contraposição dos ideais humanistas frente àqueles já institucionalizados no campo organizacional, afirmam que as implicações deste viés de análise ao estudo das organizações resultariam em um teoria antiorganizacional, posicionada em fundamental oposição frente à teoria da organização contemporânea.

Esta postura "antiortodoxa" se deve ao fato de que, ao empenhar-se no estudo das organizações, o ideal humanista-radical vê a filosofia funcionalista dominante como algo que mistifica o entendimento do verdadeiro significado que as organizações desempenham na sociedade. Assim, a teoria antiorganizacional se esforça a inverter a problemática organizacional funcionalista em todos os sentidos (BURREL; MORGAN, 1979).

A este respeito, Mozzato e Grzybovski (2011) enfatizam que o humanismo-radical propõe uma visão de mundo mais crítica, enfatizando uma outra perspectiva de se ver as organizações, de perceber como estas se encontram inseridas e influenciam no contexto social, assim como de se entender o verdadeiro papel e significado que lhes é atribuído.

Os adeptos da teoria antiorganizacional alegam que, da forma como costumeiramente são vistas, as organizações assumem um *status* ontológico precário. Isso porque a teoria organizacional contemporânea perpetua, com realce, o divórcio entre a consciência humana e a totalidade. Ou seja, é dominante a negligência em relação aos

aspectos subjetivos da existência humana e no papel que ela exerce em cada ação social (BURREL; MORGAN, 1979).

Em relação a isso, Leitão e Lameira (2005) enfatizam que a corrente funcionalista dominante estabelece uma divisão nos estudos organizacionais em três áreas de análise: o indivíduo, o grupo e a organização. Por sua vez, a filosofia humanista considera o indivíduo como o centro de todas as coisas e pressupõe que, uma vez compreendido, pode-se compreender toda a vida organizacional associada.

Sendo assim, o paradigma humanista-radical se posiciona em contraposto a esse *status* ontológico predominante e fundamenta-se na visão de que a organização tem uma existência intersubjetiva, posicionando-se como um constructo social materializado por meio do qual o indivíduo, que assim o criou, se relaciona com o mundo no qual vive (BURREL; MORGAN, 1979).

Isso significa que esta corrente sociológica não permite idealizar a organização como algo externo à consciência individual, e sim como uma entidade socialmente criada que intervém entre a consciência do indivíduo e a forma como ele aprecia a natureza da totalidade que o cerca (BURREL; MORGAN, 1979).

Sabe-se que já se tornou fato que grande parte das análises organizacionais é marcada pelo emudecimento do indivíduos. Deste modo, ao fundamentar-se nessa visão de organização e posicionar-se em oposição aos preceitos ontológicos predominantes, torna-se claro que a perspectiva humanista resgata a figura do indivíduo nas análises organizacionais e enaltece seu papel como criador da própria realidade organizacional.

Ao levar em menção seu ideal ontológico nominalista, o paradigma humanista-radical se estabelece nas trincheiras teóricas antiorganizacionais e proclama a ideia de que é desejável o estabelecimento de uma visão que atribui ao indivíduo a consideração como ser ativo e autônomo no contexto social em que vive. Isto é, os humanistas proferem uma nova concepção de homem na sociedade, o posicionando como ator e não como sujeito ingênuo e atônito diante da realidade tal como se apresenta (MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2011).

Assim o sendo, em contraposto a percepção positivista dos teóricos que seguem os preceitos funcionalistas, nos estudos organizacionais aderidos à concepção humanista o indivíduo é reconhecido como um ser que deixa de ser meio, ou um mero fator subordinado a outro, para ocupar um papel central (LEITÃO; LAMEIRA, 2005) e ser

considerado ator principal e não sujeito das transformações. Isto é, humano (MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2011).

Desta forma, pode-se afirmar que assumir uma postura humanista nas análises dos fenômenos organizacionais é procurar ver e interpretar as coisas tentando se livrar de pressupostos e marcos teóricos, colocando o indivíduo, e não as ideologias, no centro de todas as coisas (ESPEJO, 2008).

3.3 PRISÕES PSÍQUICAS: AS ORGANIZAÇÕES HUMANISTAMENTE REPRESENTADAS

Em consequência aos fundamentos ontológicos nos quais a perspectiva humanista se estabelece e nos contornos sociológicos que reúnem as filosofias desta vertente, pode-se dizer que as organizações, representantes micro da macroestrutura social, são locais privilegiados onde a alienação humana dá-se de forma completa (DRAGO, 1992). Atuando na intermediação entre a consciência humana e a realidade exterior, as organizações são exemplos de criações humanas que contribuem para a alienação do homem em relação ao seu verdadeiro Ser (BURREL; MORGAN, 1979).

Tomando como base a análise de Marcuse (1975), as organizações têm um papel repressor significativo. O advento da civilização potencializou o aspecto alienante das criações do homem. Rotuladas como constructos sociais coisificados e aderindo o homem a si, as organizações reprimem e transsubstanciam as necessidades originais do mesmo. Ou seja, a própria objetificação da mente humana é o que impede a sua apreciação da totalidade na forma como verdadeiramente se apresenta (BURREL; MORGAN, 1979).

Assim sendo, pode-se dizer que o mundo organizativo consiste como um exemplo vivo de aprisionamento psíquico. É nele onde os conceitos freudianos de "princípio de prazer" e "princípio da realidade" transparecem de forma fundamental (MARCUSE, 1975). É na organização que o homem convive com um entrave cognitivo posicionado entre sua própria consciência e o mundo social objetivado, que o permite considerá-la como única e verdadeira realidade dominante (BURREL; MORGAN, 1979). Consequentemente, sua identidade se constrói por meio dela, o refúgio de seus medos e prazeres é visto nela, a sua visão de mundo é baseada nela, enfim, o homem se torna dominado por ela.

É por este motivo que pode-se afirmar que as organizações guardam semelhanças com as prisões. Pelo fato de a realidade organizacional ser resultado de um

processo de corporalização de ideais provenientes da psique humana, ela carrega consigo toda a subjetividade da qual proveio e, ao mesmo tempo que deixa transparecer, esconde os aspectos mais ocultos do Ser. Deste modo, pelo valor que os indivíduos lhes atribuem e pela forma que as enxergam, pode-se afirmar que as organizações se apropriam dos mesmos, a ponto de submetê-los ao seu domínio. É como se a função primordial que exercem fosse a negação do próprio homem (FREDDO, 1994).

Neste aprisionamento, esse entrave alienante que a organização, como seu próprio mundo social objetivado, sujeita a consciência do indivíduo faz com que ele lute por reproduzir uma realidade, muitas das vezes, artificialmente construída. Isto é, o indivíduo passa a agir e enxergar o mundo por meio de vieses regidos por aquilo que é reproduzido em sua própria psique, ou seja, seus medos, ansiedades, crenças, valores, visões de mundo, enfim, tudo aquilo que provém do inconsciente.

Morgan (2007) sumariza esse mérito de significação e domínio que a organização exerce no indivíduo construindo uma metáfora que a considera como Prisão Psíquica. Tal metáfora enaltece o valor dos elementos subjetivistas nas análises organizacionais, retratando o significado inconsciente transmitido pela organização e a forma como é possível entender seus fenômenos como um reflexo externo das lutas que ocorrem no interior dos indivíduos que a compõem.

Aqui, cabe uma ressalva de que, tratando-se de metáforas, cada uma das escolas de pensamento dedicada à teoria das organizações tem como base implicações específicas associadas a diferentes metáforas de análise organizacional. Isto é, para cada uma das entidades paradigmáticas, existe uma lógica metafórica potencial que garante *insights* importantes ao processo de construção teórica (MORGAN, 1980).

Assim sendo, diante do que foi exposto, é claro a maneira como os ideais humanistas-radicais se convergem e são representados nessa visão metafórica de organização exposta por Morgan (2007). Repousando em leito humanista, a Metáfora das Prisões Psíquicas é a base da teoria antiorganizacional exposta nesta dimensão paradigmática. São as implicações específicas desta lógica metafórica que são operacionalizadas pelos ideais humanistas. Por si só, tal metáfora desafia de muitas maneiras as premissas ortodoxas de organização (MORGAN, 1980) e se constitui como um demonstrativo que reforça uma consideração não racional às interpretações e às análises dos fenômenos organizacionais,

ainda sujeitas ao império objetivista que permanece muito bem entrincheirado (BURREL, 2010).

Deste modo, a opção pelo estudo do tema da resistência à mudança segundo a simbologia humanista da Metáfora das Prisões Psíquicas é uma forma de libertar e expandir os limites do campo dos estudos organizacionais, provendo um *insight* analítico, de fundamento não racional, a este fenômeno tão debatido na realidade das organizações.

Vale dizer ainda que, pela própria motivação em concretizar esse teor analítico da Metáfora das Prisões Psíquicas, o uso desta simbologia humanista serve como base interpretativa para análise de dois grandes acontecimentos que marcaram a realidade de duas organizações americanas, a Anheuser-Busch e a RJR Nabisco. Tratados no último capítulo deste trabalho, ambos os casos constituem-se como um representativo da forma como os executivos, aprisionados pelo próprio sentido que as organizações os fornecem e movidos segundo suas próprias interioridades, se deixam levar por formas de pensamentos que acabam refletindo na postura que assumem frente a necessidade de mudança organizacional.

CAPÍTULO 4: O FENÔMENO DA RESISTÊNCIA À MUDANÇA

Neste capítulo serão apresentados os principais fundamentos do tema da resistência à mudança, assim como os pressupostos nos quais as análises deste fenômeno se fundamentam. Dado seu conteúdo típico das abordagens ortodoxas, a procedente crítica de tais pressupostos é o que direcionará o tema ao debate pretendido com o desenvolvimento deste estudo.

4.1 A NECESSIDADE DA MUDANÇA E A RESISTÊNCIA EM MUDAR

É fato que as organizações travam uma luta sem tréguas para a sobrevivência. No entanto, é notável a grande resistência que ainda persiste no que se refere à aceitação ao fato de que elas se encontram inseridas em um contexto dinâmico no qual a mudança não é só fundamental, mas imprescindível.

Segundo Mullins (2010), assumindo uma característica constante e inevitável, as mudanças tornaram-se uma parte inescapável de toda a vida organizacional. Cientistas organizacionais têm aclamado que elas passaram a ser o curso estável das organizações contemporâneas (GRAVENHORST, 2003).

Porém, existem muitas pessoas que ainda não se conscientizaram disto e, na interação com o ambiente que as circunda, interpretam as mudanças que ocorrem apenas como variações das práticas do passado, cujo impacto é pequeno. Temendo a perda do significado dos ideais que já foram estabelecidos, essas pessoas ignoram a necessidade de uma garantia de direção em meio ao caos e a vulnerabilidade, de um confronto com as ambiguidades, de implementações de alterações rápidas e complexas, enfim, ignoram o fato de que adoção de comportamentos favoráveis à mudança torna-se uma alternativa para a própria sobrevivência. Ao invés disto, preferem continuar da forma que estão (MOTTA, 1998).

Em relação a este comportamento, o autor ainda argumenta que ao optarem pela continuidade de suas atividades na forma costumeira, acorrentando-se às suas práticas e produtos de sucesso, visando preservar o *status quo* e as dimensões de êxito, essas pessoas resistentes serão alcançadas pela mudança de maneira mais dramática. Elas terão que conviver com seus impactos de forma ainda mais receosa, apreensiva e incerta do que as pessoas que

rastreiam e interpretam ao novo cenário com um nível maior de atenção, visto que nem mesmo os mais atenciosos são imunes aos impactos da mudança (MOTTA, 1998).

Assim, pode-se dizer que é este tipo de comportamento que caracteriza a resistência à mudança. Klein (1969) enfatiza que é reconhecida a tendência dos indivíduos, sociedades e organizações em agirem desfavoravelmente às mudanças. Na visão de Abbasi e Hollman (1993), isso ocorre pois as pessoas são adversas ao risco e não consideram as mudanças como uma alternativa aceitável e atrativa ao *status quo*. Todavia, cabe aqui uma ressalva de Klein (1969) que expõe que é também reconhecido que os seres humanos convivem com o anseio em mudar, porém é nessa tendência e predileção humana em resistir que os estudos sobre a mudança atribuem uma ênfase especial.

Considera-se que a postura desfavorável à mudança ocorre quando as fontes de sustentação e significação humana, ou mesmo o posicionamento social do indivíduo, são adversamente ameaçados por ela (KLEIN, 1969). Nestas situações, todas as forças que visam contribuir para a recuperação da estabilidade na personalidade podem ser percebidas como resistentes à mudança (WATSON, 1969). Nas palavras de Gravenhorst (2003), a resistência à mudança é supostamente resultante de forças organizacionais e individuais direcionadas à estabilidade. Young (2000), colocando em termos simplificados, acrescenta que o florescimento dessas forças é como o empenho de um poder contra uma outra fonte de poder.

Neste aspecto, Dias (2008) enfatiza que as organizações vivem um dilema constante a respeito da mudança planejada, sendo que, de um lado desejam mudar para manter a competitividade e para ter mais eficácia e eficiência e, de outro lado, resistem à mudança devido ao desejo de estabilidade e previsibilidade. O autor também acrescenta que as pessoas e grupos têm dificuldades de ajustamento às novas condições de realidade impostas pela mudança.

Dias (2008) explica essa dificuldade de ajustamento ressaltando que a desconfiança e a incerteza sempre se manifestam com a perspectiva da mudança, pois as pessoas se sentem ameaçadas em seu estado atual. Inseguras em relação à obtenção e à manutenção de seus interesses particulares, elas tendem a resistir às alterações propostas, visando manter a situação anterior à mudança.

Watson (1969) confirma esse parecer do autor reafirmando ser a insegurança um dos obstáculos à postura humana favorável às mudanças. Em virtude da insegurança que

os circunda em relação ao novo e ao desconhecido, os indivíduos vêm sempre a segurança no passado, na situação anterior ao processo de mudança. O próprio processo de mudança aborda-os com a incerteza em relação ao que virá e, com ela, a ansiedade e o stress (KEBAPCI; ERKAL, 2009).

Aliás, Watson (1969) enfatiza que, muitas das vezes, os indivíduos estão até insatisfeitos com a situação que presenciam, porém a promoção de algo novo lhes causa certa ansiedade que, de alguma forma, os induz ao apego e à valorização do "velho", por mais que ele não mais produza os efeitos desejados. Percebe-se que, uma vez estabelecido um hábito, o indivíduo ainda encontra dificuldades em se ajustar aos novos tempos (MULLINS, 2010).

É por este motivo que Coch e French Jr. (1948) argumentam que, na consideração deste tipo de comportamento, centrar-se no presente psicológico não é o suficiente para se compreender a postura de inibição à mudança; deve-se também considerar o futuro psicológico do indivíduo. Os autores alegam que uma postura reativa raramente resultará de uma frustração momentânea resultante de uma situação indesejável do presente, mas quando o futuro é visto como igualmente desesperador.

Na visão de Oreg (2003), os indivíduos tendem a assumir comportamentos reativos à mudança organizacional pelo fato de sentirem que as mudanças impostas decantarão o poder, a influência, o controle ou o próprio *status* de senioridade (COCH; FRENCH JR., 1948) que exercem sobre os fatos situacionais e sobre seus próprios modos de encarar a realidade.

A este respeito, Mullins (2010) determina que, uma vez estabelecido aquilo que o indivíduo percebe como seus "direitos territoriais", ele se torna suscetível a resistir às mudanças. Isso ocorre a tal ponto que o autor enfatiza que os indivíduos são capazes de resistir mesmo àquelas mudanças que são consonantes aos seus interesses, por mais construtivas que sejam (OREG, 2003; WATSON, 1969).

Já Motta (1998) explica tal comportamento alegando que a mudança, ao mesmo tempo que promete, desestabiliza o meio, visto que submete as pessoas a novas interpretações da realidade, gerando rupturas de imagens e de expectativas. Isto é, a mudança interfere na homeostase dos indivíduos (WATSON, 1969). É por este motivo que, em épocas de mudanças, as forças de desintegração tornam-se mais visíveis nas organizações (MOTTA, 1998).

No geral, segundo argumentos de Motta (1998), toda inovação mobiliza as pessoas e atinge suas razões, interesses e emoções. É fato que, com o passar do tempo, as características hábeis dos indivíduos já se tornam quase que inconscientes (COCH; FRENCH JR., 1948). Assim, quando submetidos a um novo estímulo, o fato de as respostas já familiarizadas se mostrarem incompatíveis, os indivíduos se tornam submetidos a um grande stress que, na ausência de um equilíbrio emocional, acaba por gerar um sentimento de ameaça maior e induz a adoção de comportamentos resistentes (OREG, 2003).

Exemplificando o argumento de Motta (1998), Coch e French Jr. (1948) enfatizam que as frustrações, perda da esperança, sentimentos de falência e de perda de *status*, baixo nível de aspiração, são exemplos de forças restritivas que atingem a emoção e a personalidade dos indivíduos e os direcionam a uma postura proativa de inibição frente aos novos estímulos.

Vale dizer que os argumentos de Watson (1969) são consonantes ao que propõem os autores acima citados, visto a ênfase que atribuem a forma como as forças resistentes operam dentro da personalidade dos indivíduos. Inclusive, o autor alega que, dentre os vários aspectos da personalidade humana, a questão do hábito é uma força determinante do comportamento resistente. Para o autor, os indivíduos tendem a responder as situações de forma costumeira, visto que, uma vez estabelecido um hábito, a sua própria operação gera satisfação aos indivíduos. Assim, submersos em um abalo emocional, eles tendem a resistir qualquer força que venha a ferir-lhes a primazia naquilo que já é familiar.

Por essas razões, as organizações continuam dando preferência aos padrões tradicionais e buscam a eficiência por meio da redução de tudo que traz variabilidade ao meio. Isto é, adotam posturas totalmente inadequadas à instabilidade que caracteriza o atual contexto organizacional, pois resistem em reinventar a si próprias (SOUZA, 2002).

Pode-se dizer, portanto, que existe uma contradição em relação à modernização e o sentimento renitente das pessoas. Mudar é necessário, mas conforme relato de Motta (1998), a mudança ameaça as pessoas com a alteração de seus sistemas de ganhos e perdas e gera um clima de resistência e insegurança. Desta forma, segundo argumenta Souza (2002), o dia a dia nas organizações tem múltiplas facetas, as quais refletem o histórico confronto entre o novo e o tradicional.

4.2 A EVOLUÇÃO DO TEMA

Referindo-se, propriamente, ao tema da Resistência à Mudança, pode-se dizer que este passou por uma evolução ao longo dos tempos. Segundo Motta (1998), há algumas décadas, a oposição à mudança não era considerada uma questão importante para a gestão, pelo fato da mudança também não ser vista como um fator fundamental para a sobrevivência das organizações. O fator essencial para tal era a produtividade.

Assim, toda a noção de progresso se resumia na eficiência organizacional, a qual era medida pela disciplina e pelo esforço. Motta (1998) afirma que todas as falhas resultantes da implementação de alguma novidade eram explicadas ou por inadequação tecnológica ou pela ignorância, indolência e descaso dos funcionários.

Watson (1969) explicita que o homem era considerado como um ser inerte, passivo e totalmente maleável. Deste modo, as possíveis resistências ocasionadas pela implementação de mudanças nas organizações eram ignoradas ou não reconhecidas como tais (MOTTA, 1998).

Porém, com o advindo tecnológico, a competitividade, o aumento da demanda e a democratização do trabalho, a realidade acerca do tema mudou, visto que houveram profundas transformações nas relações de trabalho. Por consequência, a oposição à mudança tornou-se mais manifesta (MOTTA, 1998). O autor argumenta que, à medida que se assumiu a inovação como o verdadeiro fator do progresso e da sobrevivência, a questão da resistência à mudança ganhou novos modelos de tratamento.

De acordo com Hernandez e Caldas (2001), em 1948 foi publicado o primeiro estudo empírico acerca da Resistência à Mudança no campo organizacional pelos autores Coch e French Jr. (1948). Tal estudo influenciou uma parte considerável da literatura que se seguiu e o tema continuou despertando interesses, principalmente nas décadas de 50 e 60, considerada como a época mais fértil de discussão sobre o assunto.

Hernandez e Caldas (2001) afirmam que nos anos seguintes o tema foi amplamente discutido e difundido nas mídias gerenciais, seguindo as mesmas linhas que traçaram os autores Coch e French Jr. em 1948. No entanto, em meados da década de 70 e 80, os autores mencionam que houve um silêncio nas discussões acerca do tema. Dent e Goldberg (1999) alegam que, neste período, a resistência à mudança passou a apresentar-se como uma

verdade cristalizada que era aceita, definida e credibilizada sem nenhum tipo de questionamento.

Não obstante, diante da intensificação dos debates acerca das mudanças organizacionais complexas (THOMAS; HARDY, 2011), à medida que os anos passaram este fenômeno voltou a ser discutido novamente como um objeto de pesquisa científica e tornou-se um dos tópicos mais estudados no campo organizacional (SOUZA, 2002).

O curioso é que, embora a resistência à mudança seja um conceito que não é mais recente, ainda não se obteve um consenso entre os estudiosos do tema em relação ao seu conteúdo e às formas como aparece na realidade das organizações (KEBAPCI; ERKAL, 2009).

Porém, de qualquer forma, o interesse pelo conceito é crescente (BRINGSELIUS, 2010). Testemunha-se uma densidade literária considerável empenhada na busca pelas possíveis causas deste tipo de comportamento e por meios de lidar com o mesmo (THOMAS; HARDY, 2011). Isto porque, a resistência à mudança é um fenômeno que pode se revelar através de múltiplas facetas e, portanto, constitui um dos problemas mais frequentes nos cotidianos organizacionais (SOUZA, 2002).

4.3 PRESSUPOSTOS VIGENTES ACERCA DA RESISTÊNCIA À MUDANÇA

Sustentando-se nos argumentos de Agócs (1997), pode-se dizer que a literatura sobre o desenvolvimento e o comportamento organizacional de forma geral é marcada pela grande predominância de escritos científicos resultantes de experiências vividas por pesquisadores no desenvolver de suas pesquisas como consultores e promotores de alguma ação científica na prática.

A consequência de tal *status* científico é que, devido o próprio ecletismo das visões ao se interpretar algum fenômeno organizacional, muitos aspectos referentes ao mesmo são tratados de maneira tal que acabam se tornando artigos de fé (AGÓCS, 1997), ou seja, pressuposições de teor interpretativo genérico e abrangente.

Dentre os temas tratados através deste espectro está a própria menção do comportamento resistente dos indivíduos. Tratando-se de resistência, grande parte da literatura organizacional discute a gestão da mudança através de alguns pressupostos. Isto é, ao invés de se estabelecer um diálogo aberto nas discussões sobre o tema, já foram estabelecidas algumas suposições tácitas sobre este tipo de comportamento (BRINGSELIUS, 2010).

No entanto, segundo relatam Hernandez e Caldas (2001), tais pressupostos foram pouco modelados ou testados e, portanto, possuem baixa sustentação teórica. Parte da razão para esta limitação dos mesmos é que a resistência à mudança consiste em um conceito que tem sido reduzido desde a sua própria origem (DENT; GOLDBERG, 1999). Deste modo, Bringselius (2010) afirma que existe a necessidade de que tais pressupostos sejam elucidados de forma que se possa compreender suas abordagens em diferentes campos teóricos.

Por exemplo, nos tratamentos ao tema, é predominante a abordagem massificada das manifestações da resistência às mudanças. Hernandez e Caldas (2001) explicam que, nesta abordagem, os indivíduos de uma organização são representados como um corpo homogêneo, o qual demonstra a resistência como um agregado. Ou seja, tal visão desconsidera totalmente as diferenças individuais e a forma que cada indivíduo enxerga a mudança.

Em relação a isso, Silva e Vergara (2003, p.19) argumentam que é fruto de um pensamento ingênuo a ideia de que é possível fazer uma coletividade de indivíduos pensantes interpretarem a realidade segundo uma ótica padronizada. Para os autores, "as manifestações de resistência são, antes de tudo, manifestações de emoções, tais como ansiedade, medo, angústia, raiva e nostalgia", ou seja, reflexos das lutas que ocorrem na psique de cada indivíduo.

Hernandez e Caldas (2001) declaram que esta visão massificada não é compatível com o próprio conceito de interpretação da realidade, cuja aceitação é bastante ampla em méritos teóricos. Isso porque tal conceito expõe o fato de que a realidade também deve ser entendida como um fenômeno pessoal, baseado nas necessidades, valores, desejos e experiências dos indivíduos. Desta forma, segundo pareceres dos autores, para cada indivíduo, a interpretação da realidade seria referente à sua percepção individual daquilo que existe e acontece ao seu redor e, conseqüentemente, suas ações e reações seriam baseadas na realidade percebida.

Assim, como resultado desta comparação, os autores concluem que a resistência à mudança é um dos possíveis comportamentos que os indivíduos podem adotar como resultado de suas próprias percepções sobre a mudança e varia de um indivíduo para outro em função de fatores pessoais e situacionais. Os argumentos de Motta (1998) confirmam tal colocação e enfatizam que grande parte das resistências tem origem nas percepções individuais sobre a novidade.

Na mesma linha de raciocínio, Bovey e Hede (2001b) alegam que fatores humanos, incluindo processos cognitivos e afetivos, são associados ao nível de resistência individual frente às mudanças organizacionais. Construindo um modelo representativo que assume a percepção individual do impacto da mudança, as ideias irracionais e as emoções do indivíduos como variáveis operacionalizadas, os autores comprovam tal parecer. Segundo eles, frente às mudanças, o indivíduo cria suas maneiras de interpretá-las segundo sua própria cognição individual. Deste modo, quanto maior o nível de irracionalidades em suas ideias maior será sua propensão em resisti-las. Além do mais, é enfatizado que esta relação é potencializada e fortalecida pelos próprios aspectos emocionais do indivíduo.

Vale acrescentar que Young (2000) colabora com estas visões sobre o comportamento resistente das pessoas argumentando que a explicação do porquê os indivíduos, especificamente os gerentes, resistem às mudanças é de natureza ideológica. A autora enfatiza que o indivíduo age sempre buscando a satisfação de suas visões próprias. Assim, na busca pelas razões do comportamento resistente do mesmo, deve-se sempre examinar as suas respostas emocionais em relação àquilo que ocorre em seu redor. Ou seja, é sempre importante considerar o interior dos indivíduos, pois é dele o reflexo da postura que assumem frente às mudanças organizacionais.

Um outro ponto que apresenta algumas contradições é o que diz respeito a ideia de que os seres humanos são naturalmente resistentes à mudança, ou seja, de que a resistência é uma característica inata ao indivíduo. Tal pressuposto assume uma posição muito generalista. Está certo que seres humanos sempre reagem às ameaças que colocam em risco o equilíbrio preexistente e que geram incertezas, porém não agem assim simplesmente pela natureza, não havendo mais explicações. Mullins (2010) afirma que a resistência à mudança aparece de diferentes formas e, por isso, considera ser difícil pontuar razões tão exatas.

Existem diversas teorias que explicam, de alguma forma, o comportamento resistente das pessoas. Para cada autor há uma infinidade de motivos para tal. Porém, antes mesmo de pontuar algumas considerações, vale considerar que os aspectos comportamentais e psicológicos são aqueles que exercem um papel crucial nas manifestações da resistência, devido o próprio fato de o tema ser envolto pela mudança organizacional de forma mais abrangente (KROVI, 1993).

Para Hernandez e Caldas (2001), os seres humanos muitas das vezes até anseiam por mudança, porém tal necessidade comumente sobrepõe-se ao medo do

desconhecido. Confrontando as pessoas com o desconhecido, as mudanças tendem a causar muita ansiedade e pânico (MULLINS, 2010). Deste modo, os indivíduos são induzidos à resisti-las.

No parecer de Motta (1998), os ideais individuais que geram o receio à mudança são relacionados tanto com as imaginações sobre o futuro e experiências passadas quanto com o ônus do próprio processo de mudança. Isto é, em meio a mudança, as pessoas receiam do que irá acontecer no futuro caso a mudança seja implementada, receiam a alteração que poderá ocorrer em seu *status quo*, receiam dos caminhos que a mudança exigirá que elas percorram ou receiam simplesmente de mudar, devido as experiências não positivas que ocorreram no passado.

Já Dias (2008) diz que o comportamento resistente é resultante de falhas de percepção ou até mesmo da incapacidade de mudar. O indivíduo muitas das vezes possui uma visão míope das tendências e não percebe determinados dados da realidade e acaba se isolando do ambiente externo e das mudanças. Por outro lado, ele reconhece as mudanças, mas as teme, seja por questões de adaptação, de perda de prestígio, poder, *status* ou estabilidade.

Conforme já brevemente mencionado, no parecer de Watson (1969), a natureza do comportamento resistente advém tanto de forças que operam na própria personalidade dos indivíduos quanto de forças que são mais facilmente identificadas dentro do contexto social. Porém, o autor enfatiza que não há uma separação arbitrária entre elas; ambas as forças trabalham como sendo uma. Isto é, as forças do sistema social operam dentro dos limites da interioridade humana e aquelas atribuídas à personalidade em si são combinadas e acabam constituindo as forças do sistema social.

Por sua vez, Morgan (2007), cujos pareceres estruturam a base argumentativa deste estudo, explica determinados comportamentos resistentes por meio de abordagens psicanalíticas circundas a Metáfora das Prisões Psíquicas. Para o autor, há uma certa ligação entre a organização, o inconsciente e o comportamento das pessoas e muito do que acontece nas organizações possui significados inconscientes.

A esse respeito, Young (2000) ressalta que a teoria psicanalítica amplia todo o modelo teórico utilizado nas explicações do comportamento resistente nas organizações, exercendo um papel essencial no estabelecimento de um fecho conceitual às discussões sobre

tal fenômeno. Segundo a autora, o comportamento resistente não deixa de ser uma postura defensiva do próprio ego. De qualquer maneira, nota-se que a resistência à mudança vai muito além do que um fenômeno inato aos seres humanos

Há um outro pressuposto a ser discutido que se refere ao fato de que os funcionários chão de fábrica são os atores organizacionais que têm maior probabilidade de resistirem à mudança. Gravenhorst (2003) alega que a resistência parece como algo que acontece com todos, exceto com aqueles que estão no topo da organização. Tais indivíduos são apenas vistos como árbitros que constantemente presenciam uma realidade na qual o comportamento resistente é um relatório de um fenômeno objetivo que ocorre e existe de forma independente a eles (FORD; FORD; D'AMELIO, 2008).

Esta abordagem, segundo Hernandez e Caldas (2001), originou um mito gerencial tido como verdade inquestionável ao longo dos anos. A perspectiva predominante da resistência à mudança tornou-se algo, decisivamente, unilateral (FORD; FORD; D'AMELIO, 2008). Isto é, institucionalizou-se a ideia de que são os supervisores que implementam a mudança e os operários que resistem a ela (DENT; GOLDBERG, 1999).

Vale considerar que esta pressuposição chega a tal ponto que alguém pode ter até a impressão de que os indivíduos que ocupam cargos elevados na organização consistem em grupos especiais que detêm de habilidades humanas inigualáveis (GRAVENHORST, 2003). Para tais indivíduos, dirige-se apenas a consideração como vítimas indignas das posturas reativas por parte daqueles que resistem às mudanças que impõem (FORD; FORD; D'AMELIO, 2008). No entanto, conforme as ideias de Lewin (1947), a resistência à mudança é um fenômeno sistêmico e, dessa forma, pode ocorrer tanto com operários quanto nos mais altos níveis hierárquicos.

Em relação a esse ponto levantado por Lewin (1947), Hernandez e Caldas (2001, p.34), baseando-se em alguns autores, desenvolvem uma ideia e a expõem da seguinte maneira:

A resistência à mudança poderia ser interpretada não como um fato da vida organizacional, mas como um padrão de comportamento adotado pelos detentores de poder ou pelos agentes de mudança quando desafiados em sua autoridade, privilégios ou status quo.

Deste modo, em concórdia a esta visão sistêmica do fenômeno, Spreitzer e Quinn (1996) afirmam que os indivíduos que ocupam posições elevadas nas organizações são aqueles que mais transparecem o conservadorismo e que mais lutam por manter o *status quo*. Isso ocorre porque estes indivíduos são aprisionados nos parâmetros estruturais e culturais que eles mesmos desenvolvem e, pela posição que ocupam, sentem que têm muito mais a perder ao promover mudanças do que aqueles de menor poder (SPREITZER; QUINN, 1996).

É válido complementar que o processo de mudança tende a gerar um efeito danoso na moral desses indivíduos, resultando em frustração, pessimismo e amargura. Deste modo, não é vã a consideração de que eles também tendem a resistir às mudanças de forma consistente e energética e a reiterar a constância e a defesa do *status quo* (ABBASI; HOLLMAN, 1993). Ao percebê-las como uma ameaça para si mesmos, os indivíduos que detêm o poder nas organizações utilizam da própria autoridade e do próprio controle que exercem sobre os recursos para resistirem a elas (AGÓCS, 1997).

Motta (1998) confirma os pareceres dos autores acima citados quando diz que é possível examinar a resistência pelo grau de congruência ou incongruência das pessoas com a organização. O autor explica que um ser congruente é aquele que integra à organização a ponto de construir nela a sua identidade, ou seja, seus valores individuais são consonantes com os organizacionais. Já a incongruência representa o contrário. Assim, o autor defende que a maioria das pessoas congruentes são aquelas que constituem o grupo dirigente da organização e tratam-se de pessoas pouco favoráveis à mudança, visto que temem perder seus direitos e privilégios.

Ainda no parecer de Motta (1998), a resistência desses indivíduos se prende ao *status* organizacional, buscando, continuamente, fortalecer, consentir, reconhecer, restaurar e manter as mesmas regras do jogo. Deste modo, vale enfatizar que o pensamento resistente por parte da alta cúpula faz com que as organizações fiquem estagnadas em bases mecanicistas, cujo dogma central, segundo Souza (2002, p.31), é "a insistente busca por padrões de objetividade em face do culto à precisão e ao homogêneo".

Pode-se dizer que tal comportamento é frequente nas organizações familiares. Morgan (2007) relata que uma organização familiar pode se apegar a um aspecto particular de sua história e missão, mesmo que hoje ela esteja operando em novas condições nas quais tal aspecto não seja mais relevante. O autor afirma também que, muitas das vezes, o grupo dirigente insiste que o trabalho deve ser feito de determinada maneira, mesmo que reconheça

que suas exigências são mais de natureza simbólica do que objetiva. Ou seja, é visível a determinação de certas atitudes que podem bloquear a criatividade, a inovação e a mudança.

A crítica concernente a este pressuposto é concretizada nos casos a serem descritos e analisados no último capítulo, o da Anheuser-Busch (MACINTOSH, 2013) e o da RJR Nabisco (BURROUGH; HELYAR, 2009). Embora de origens e características diferenciadas, ambos os casos consistem em um demonstrativo de como forças resistentes operam entre os executivos a ponto de bloquearem o ímpeto organizacional e direcionarem históricos gloriosos rumo a finais tão trágicos.

Enfim, diante dos pressupostos mencionados, torna-se visível a visão estreita pela qual o tema da resistência à mudança é tratado, assim como a fragilidade dos pressupostos assumidos por grande parte da literatura que trata da gestão da mudança. Pode-se dizer que as discussões acerca do tema baseiam-se excessivamente na racionalidade e, na busca da compreensão e da superação ao mesmo, é dado maior valor aos pressupostos que o norteiam do que nas próprias reações emocionais que fazem com que os indivíduos adotem esse tipo de comportamento.

Para Silva e Vergara (2003), essa noção generalista que foi adotada muitas vezes pelas teorias e práticas da administração a respeito do tema da resistência à mudança não deixa de ser uma utopia assumida na tentativa de simplificar o que é, pela própria natureza, complexo: o comportamento humano. Em concordância a este ponto, Enriquez (2000a) argumenta que existe esta complexidade no psiquismo humano devido a multiplicidade de pessoas psíquicas que possui, que perseguem, a cada um, sua própria finalidade e que tornam a unidade individual sempre problemática.

Deste modo, pode-se considerar que os estudos acerca do comportamento resistente têm dicotomizado e simplificado a forma como os indivíduos respondem às mudanças. Além do mais, as ênfases variadas em relação à própria conceituação da resistência humana têm desfocado o senso científico em relação à própria complexidade do fenômeno (PIDERIT, 2000).

Assim, resumizando a discussão, é sempre importante ressaltar que para melhor entender o fenômeno da resistência à mudança deve-se adentrar na visão que captura mais a complexidade das respostas dos indivíduos frente às mudanças (PIDERIT, 2000). Isto é, deve-se observar o lado não visível da organização. Argyris (1975) enfatiza que ela se

constitui como um sistema de extrema complexidade e que, ao observá-la atentamente, ela se revela composta por personalidades, normas, valores, atitudes e crenças, tudo sob um padrão extremamente complexo e multidimensional.

Argyris (1975) afirma que tal complexidade, muitas das vezes, parece ultrapassar a compreensão. Contudo, ela é precisamente a base dos fenômenos organizacionais. Centrar-se somente nas características formais da organização impede a percepção dos processos reais, tanto afetivos quanto sociais, que as afetam (ENRIQUEZ, 2000a).

CAPÍTULO 5: UMA ABORDAGEM SUBJETIVISTA DA RESISTÊNCIA DOS EXECUTIVOS À MUDANÇA SEGUNDO A SIMBOLOGIA HUMANISTA DA METÁFORA DAS PRISÕES PSÍQUICAS

Neste capítulo serão discutidos alguns conceitos ligados ao comportamento resistente dos indivíduos frente às mudanças e, especificamente, será analisada a resistência dos executivos segundo a simbologia humanista da Metáfora das Prisões Psíquicas. Esta análise visa esclarecer que grande parte das ações resistentes dos mesmos é proveniente do âmbito não racional, ou seja, é um reflexo externo daquilo que é reproduzido na psique desses indivíduos.

Antes mesmo do início do debate, ressalta-se a consideração de Daft e Weick (1984) de que toda a abordagem que se faz ao estudo da realidade organizacional deve ser elaborada segundo alguns pressupostos operacionais específicos acerca da natureza das organizações, da forma como são vistas, da forma como são imaginadas e funcionam. Sendo assim, o modelo de análise apresentado neste estudo fundamenta-se em três pressupostos específicos, adjacentes ao viés psicanalítico da Metáfora das Prisões Psíquicas, que esclarecem a lógica e as bases racionais nas quais o enfoque da resistência à mudança se baseia. Tais pressupostos serão apresentados nas três seções que antecedem àquela na qual trata-se de fato da dificuldade de aceitação das mudanças.

Assim, este capítulo está dividido em quatro seções. Na primeira parte é discutida a necessidade básica da organização em interpretar o ambiente que a circunda e a forma como este processo interpretativo é realizado pelos indivíduos. A segunda e a terceira parte diz respeito a relevância e o significado que os indivíduos atribuem à organização e a forma como este valor significativo induz o processo no qual o indivíduo constrói a realidade organizacional, vendo-a como seu próprio espaço pessoal digno de ser preservado diante de forças externas. São as pressuposições lógicas expostas na segunda e na terceira parte que influenciam no processo de interpretação e que subsidiam a dificuldade de aceitação da mudança, introduzida, por meio da descrição da alegoria da Caverna de Platão, e aprofundada em torno da problemática deste estudo na quarta seção.

5.1 AS ORGANIZAÇÕES COMO SISTEMAS INTERPRETATIVOS

Fundamentando-se, inicialmente, no suporte teórico de Daft e Weick (1984), pode-se dizer que o ambiente que circunda a organização tornou-se uma entidade que detém

um certo nível de incerteza. Por assumir uma natureza ampla, mutante, dinâmica, complexa e cheio de interdependências, interpretá-lo tornou-se um elemento crítico e uma necessidade básica dos indivíduos e das organizações.

Posicionadas como sistemas sociais, as organizações devem encontrar caminhos para conhecer o ambiente e interagir com ele. Pelo próprio papel que exercem na sociedade, cabe a elas desenvolverem meios de processar as informações provenientes do ambiente e de detectar novas tendências, novas direções, enfim, detectar aquilo que seja relevante à sua sobrevivência. Em outras palavras, cabe às organizações a adoção de uma postura sensível e dinâmica, buscando informações do ambiente e baseando cada ação organizacional sobre elas (DAFT; WEICK, 1984).

Daft e Weick (1984) explicitam que o processo interpretativo ocorre por meio de três estágios. O primeiro deles é o rastreamento, o qual é realizado por meio da monitoração do ambiente e da coleta de dados. Após o rastreamento, ocorre de fato o processo de interpretação das informações coletadas. Neste estágio, há o envolvimento da mente humana, a qual tenta ativamente atribuir sentido a estas informações, filtrando e processando-as em uma espécie de filtro cognitivo de onde serão determinadas as escolhas e as decisões. E por fim, no último estágio é estabelecida uma resposta e uma ação com base naquilo que foi coletado e interpretado.

No entanto, por mais que pareça simples, esse delineamento dos estágios simplifica um processo bastante complexo. É importante ressaltar que, ao se falar em interpretação organizacional, fala-se de um processo que é feito pelos membros do topo da hierarquia organizacional. São eles que reúnem, formulam a interpretação e remetem as informações para a organização como um todo. Isso não quer dizer que os demais atores organizacionais não possam exercer algum tipo de influência sobre o rastreio ou o processamento de dados, mas presume-se que a informação converge e é interpretada para ação de nível organizacional na cúpula administrativa (DAFT; WEICK, 1984).

Assim dizendo, pode-se considerar que o processo de interpretação nas organizações não é algo que possa ser caracterizado como simples. A interpretação do sentido e da validade de qualquer evento ou tendência que circunda a organização depende estritamente da tradução, da compreensão e da montagem de esquemas conceituais realizadas pelos indivíduos que a gerem (DAFT; WEICK, 1984).

A complexidade que reside nisto se deve ao fato que, por mais que assumam posições extremamente elevadas e detenham consigo a representação da organização como um todo, esses membros da alta cúpula, assim como todos os demais indivíduos, convivem com limitações psicológicas que, embora despercebidamente, acabam por interferir no processo de interpretação da realidade e na conseqüente tomada de decisão racional.

Limitados por suas próprias crenças, valores e visões de mundo, esses indivíduos podem deixar de promover um meticoloso levantamento e avaliação das informações que são convergidas a eles (FINEMAN, 2009), assumindo uma postura decisória antitética à noção racional de decisão trazida por Reed (2010), a qual se apoia em uma análise racional das opções que se encontram disponíveis.

Sabe-se que atores organizacionais falham em agir racionalmente pelo fato de aquilo que vêem não consistir necessariamente em uma leitura verídica do que está acontecendo lá fora. O que se passa no ambiente é algo externo ao indivíduo, algo objetivo. Já os desejos são internos e subjetivos. Sendo assim, a produção de uma ação depende da interação entre o objetivo e o subjetivo. Muitas das vezes, o pensamento carregado de emoções é capaz de distorcer a forma como os indivíduos enxergam a realidade e confundir a forma como avaliam as opções. Conseqüentemente, o processo de interpretação acaba por gerar ações e posicionamentos distorcidos por desejos, necessidades e medos inconscientes, solapando a eficácia e a saúde organizacional (FINEMAN, 2009; PECI, 2003).

Inserida em um ambiente sujeito às mudanças constantes, o vislumbrar de uma nova tendência, que mudará as regras do jogo, só exercerá influência na organização se os indivíduos que a compõem, e que assumem as posições administrativas, a perceberem, a interpretarem e notarem que esta detém um sentido que os motive à responderem a ela (DAFT; WEICK, 1984). Caso contrário, a adaptação perante tal tendência é rejeitada no limbo e as organizações permanecem com as mesmas regras, mantendo a visão condicionada naquilo que, despercebidamente, as faz sujeitas à morte e ao desaparecimento.

Nota-se, portanto, que a emoção individual desafia a racionalidade das ações e das escolhas organizacionais resultantes do processo interpretativo. Fineman (2009) enfatiza três menções nas quais o subjetivo se coloca sobre os ideais racionais: a emoção interfere na racionalidade; os processos emocionais secundam a racionalidade; e, em um ponto de vista radical, as emoções e as cognições são tão inextricavelmente entrelaçadas que a racionalidade não deixa de ser um mito.

Em concordância, Simon (1957) afirma que, em nível individual, para explicar uma ação deve-se olhá-la como resultante de dois filtros. O primeiro é composto por todas as limitações psicológicas com as quais os indivíduos convivem, expostas na forma de crenças, valores e modos de pensar individuais. O segundo é aquele que considera a escolha racional e as normas sociais. No entanto, muitas das vezes, as limitações são tão fortes, que pouco é deixado para o filtro racional operar. Conseqüentemente, a ação resultante é carregada de aspectos psicológicos que fogem do princípio racional. Ou seja, a racionalidade é secundada ou mesmo um mero mito.

Assim, parafraseando esses ideais com o que propõem Daft e Weick (1984), é notória a ideia de que o processo de interpretação é influenciado pela psique do indivíduo que assume a posição de comando na organização. A ação organizacional resultante do processo procede de uma gama de elementos subjetivos que circunda o modo de pensar deste indivíduo e que o induz a certas posturas que favoreçam seu bem estar psíquico.

Justificando este raciocínio, Argyris (1975) argumenta que, se o que o indivíduo estiver vendo lá fora estiver em consonância com aquilo que seu próprio ser defende, não haverá distorção na forma de interpretar e de discernir o que se passa. No entanto, quando o mesmo nota que nas informações que coleta há certa discrepância em relação ao seu próprio ego, maior o perigo que nota e diferente é a postura ou ação que pratica. É por este motivo que o autor enfatiza que o indivíduo dificilmente percebe o ambiente que o circunda objetivamente. Ele vê aquilo que seu próprio ego o permite e o encoraja a ver.

Deste modo, ao se reconhecer que toda a ação organizacional é resultante de um processo interpretativo proferido por um comportamento humano e também ao se ter ciência da complexidade característica deste, torna-se claro o quão complexa é uma tentativa de se compreender os fenômenos organizacionais.

Sendo assim, no que tange à relação entre a organização e o indivíduo, pode-se estabelecer algumas tentativas de pressuposições acerca dos fatores que influenciam na forma como os executivos interpretam o ambiente e que os induzem a adoção de um comportamento e de uma atitude desfavorável à mudança organizacional.

5.2 A FRAGILIDADE DO INDIVÍDUO E O PODER DA ORGANIZAÇÃO

De acordo com Freitas (1999), o caráter acelerado e interdependente das mudanças faz com que a própria compreensão do momento se perca. Isto é, o caráter violento com que o contexto vem sendo alterado produz uma espécie de vácuo, um sentimento de vertigem ou até mesmo de um salto no vazio. A autora argumenta que a mudança, pela própria sensação de futuro incerto que remete, gera uma certa desorientação, dúvida e confusão no indivíduo.

Considerado como elo mais frágil de toda a cadeia social e suscetível aos impactos das diversas mudanças que ocorrem ao seu redor, o indivíduo passou a enfrentar uma "crise de identidade" (FREITAS, 1999). Tal crise refere-se às perturbações que ocorreram nos processos de identificação do indivíduo. Isto é, houve um enfraquecimento das fontes e imagens identificatórias ou mesmo daquilo que, no passado, estabilizava as condições de contingências individuais, tais como a tradição, o lugar, a família, a religião, enfim, todos os determinantes pessoais das mudanças de vida para os indivíduos (CLEGG; HARDY, 2009). A ancoragem no universo simbólico do passado foi perdida, as referências sociais do indivíduo e seus valores tradicionais, até então aceitos como norteadores da vida, foram quebrados, gerando uma perda de seu próprio núcleo identitário e coeso (FREITAS, 1999).

De acordo com Freitas (1999), os efeitos que o indivíduo sofre diante desta crise, diante deste processo de mudanças violentas, não são passíveis de análise objetiva e racional, mas se manifestam no próprio comportamento, nas atitudes, assim como na própria esperança que ele tem do futuro. Pelo fato de os vínculos sociais do passado se revelarem como caducos e enganosos, o indivíduo é dominado por um grande mal-estar em suas referências e fontes identificatórias.

A autora argumenta que, à medida que o social em geral deixa de garantir suporte e segurança para uma mínima compreensão do presente e uma certa esperança em relação ao futuro, o indivíduo tem a tendência de agarrar mais a si próprio e naquilo que possa reduzir sua fragilidade e garantir um referencial menos instável diante do incerto e do desconhecido. A mesma autora ressalta que a maneira como ele lida com os novos quadros de referência é resultado da sua própria leitura subjetiva e da acomodação psíquica que ele mesmo é capaz de elaborar. Entretanto, enfatiza-se que os efeitos desta "crise de identidade" podem resultar identidades problemáticas e frágeis, visto que o indivíduo torna-se uma presa

fácil das mensagens que parecem oferecer-lhe respostas às suas próprias inquietações (FREITAS, 1999).

Assim, Pagès et al. (1987) afirma que o indivíduo criou uma imagem inconsciente bastante rígida da organização, já que enxergou a mesma como uma formação psíquica capaz de fornecer respostas às suas próprias necessidades de segurança psicológica em frente ao ambiente totalmente mutante que o cerca. Ele passou a vê-la como uma nova entidade fornecedora de condições de contingência correlatas àquelas que se romperam com o advindo da modernidade. Deste modo, forças cegas passaram a operar por meio dos indivíduos em um caso, organizações em outro (CLEGG; HARDY, 2009) e, assim, a organização e a estrutura psicológica do indivíduo tornaram-se peças de um sistema sócio-mental que se reforçam mutuamente. Isto é, a organização é uma leitura do indivíduo e o indivíduo é uma leitura da organização (PAGÈS et al., 1987).

Justificando tal argumento, é certo que a organização e a personalidade humana são unidades distintas detentoras de leis próprias. No entanto, acredita-se que existem partes importantes da existência de uma delas que dependem desta conexão estabelecida com a outra unidade. Sendo assim, não há como compreender plenamente o indivíduo sem compreender a organização na qual ele está inserido, e vive-versa (ARGYRIS, 1975).

No que se refere a esta ligação entre o indivíduo e a organização, Pagès et al. (1987) defende a ideia de que ela não é estruturada apenas por laços materiais e morais ou por vantagens econômicas e satisfações ideológicas. O indivíduo está ligado à organização por laços psicológicos, afetivos e imaginários (FREITAS, 1999). Ela passa a desempenhar um papel cada vez mais importante em relação ao fornecimento de significações, gratificações e, enfim, identidade.

Em concordância a esse ponto, Gagliardi (2009) argumenta sobre o próprio espaço físico da organização e o significado que o mesmo transmite ao indivíduo. O autor defende que este não atua como algo vazio no qual se concretizam as ações organizacionais, mas como um elemento que cultiva todos os sentidos individuais e refina a própria capacidade humana de perceber. Submersos neste espaço, os indivíduos acabam por se acostumarem com determinadas sensações e pareceres em relação a determinados estímulos a ponto de se afeiçoarem com eles, mesmo que considerados desagradáveis em outros contextos. Vale ressaltar que esta visão de Gagliardi (2009) concretiza o argumento de Pagès et al. (1987) de

que o indivíduo é enxertado à organização, de forma que a reproduz não por razões racionais, mas por motivos que escapam até mesmo de sua própria consciência.

Diante de toda esta "crise de identidade", as organizações passam a se posicionarem como detentoras de um grande poder. Freitas (1999) explicita que a organização surge como um novo ícone, um novo referencial e promete acompanhar o indivíduo em toda a solidão resultante destas mudanças. A autora acrescenta que, implicitamente, as organizações fazem promessas ao indivíduo de excelência, de potência, de perfeição, de dinamismo, de juventude, ou seja, promessas de propiciar-lhe uma identidade social privilegiada. Afinal, segundo Pagès et al. (1987, p.162), "a identidade do indivíduo está ligada à sua atividade e às suas trocas com o meio do qual depende material e psicologicamente".

Pagès et al. (1987) argumenta que, ao fazer essas promessas e oferecer um sistema de crenças e um ideal de vida, a organização responde às necessidades profundamente enraizadas no indivíduo e passa a exercer um domínio, uma capacidade de influência no inconsciente do mesmo, tornando-se capaz de ligá-lo a ela de forma quase indissolúvel.

A este respeito, Argyris (1975) enfatiza que a organização, graças a esta visão de subsociedade que lhe foi dirigida, tornou-se capaz de influenciar o indivíduo nos mais diversos aspectos. O autor afirma que a capacidade de influência que ela exerce inicia-se desde aquilo que o indivíduo deseja, passando pelas possibilidades de tal desejo ser alcançado e no significado que é atribuído ao êxito ou ao fracasso.

Pagès et al. (1987) decifra esta influência e domínio vendo a organização como "droga". Isso porque seu próprio papel simbólico constitui-se como um corpo estranho que se mistura no organismo do indivíduo, a ponto de exercer sobre ele efeitos incontroláveis. Ou seja, ela é algo que se tornou parte integrante de seu organismo e que o controla.

Diante de toda essa simbologia, desta imagem de poderio refletido pelas organizações, o indivíduo tornou-se profundamente ambivalente a elas (PAGÈS et al., 1987). Isso reflete o que na linguagem psicanalítica se designa de identificação, projeção e introjeção. Pagès et al. (1987) explica o fenômeno da identificação por meio de uma relação entre o indivíduo e um objeto qualquer. Ao projetar sobre um objeto parte de si mesmo, de seus impulsos e de seus medos reprimidos, o indivíduo acaba por se tornar parte do objeto e este passa a expressar no lugar do próprio indivíduo tudo aquilo que foi projetado por ele, ou seja, é introjetado no indivíduo e torna-se parte dele. Isso permite ao indivíduo viver seus

medos e desejos inconscientemente, sem os assumir. O resultado deste duplo processo é a identificação, isto é, o inconsciente do indivíduo e o objeto se tornam insolúveis.

De acordo com Freitas (1999), é através do processo de identificação que a identidade do indivíduo é construída. Pagès et al. (1987), por sua vez, argumenta que quando o processo de projeção e introjeção é maciço, a identidade individual não é construída, mas captada, de uma só vez, e fixada no objeto na qual se projetou.

Desta forma, resultante da projeção do indivíduo, a organização torna-se um objeto de identificação, de amor e uma fonte de prazer e é ela quem alimenta e fixa sua angústia. Conseqüentemente, o indivíduo torna-se dependente dela, não apenas para sua existência material, mas também para a integridade de sua própria identidade (PAGÈS et al., 1987).

No parecer de Enriquez (2000a), apresentando-se como todo-poderosa, a organização torna-se fornecedora de todos os elementos de segurança capazes de saciar o desejo de completude do indivíduo. Isso porque, segundo o autor, o ser humano carrega consigo uma falha irremediável, uma angústia original relacionada a necessidade de ser protegido e nutrido por um ser fora do comum. Para Moreira (2005), este sentimento de fragilidade e de finitude do ser humano é algo que marca seu nascimento e o acompanha até a sua morte. Até mesmo o amadurecimento e a vida adulta não o esconde desta fragilidade. Assim como na infância, o indivíduo continua buscando algo para se identificar. Ele tem nostalgia dos pais, ou seja, da mãe-nutriz e do pai protetor (FREITAS, 1999).

5.3 O ESPAÇO DO INDIVÍDUO NA ORGANIZAÇÃO: UMA REALIDADE ARTIFICIAL

É assim que o indivíduo constrói na organização seu espaço pessoal. É neste espaço que ele projeta suas crenças, sua tradição, seus valores, seus desejos, seus medos, enfim, é nele que o indivíduo constrói sua própria realidade, seguindo a direção de seus próprios mitos (AKTOUF, 2010). Isso porque a mente dos indivíduos é moradia de uma diversidade de mitos. Para o autor, os mitos referem-se a uma história considerada verdadeira e sagrada e estão no centro do processo de constituição dos sistemas de representação das ideias, sentimentos e crenças dos indivíduos que, na vida cotidiana, se traduzem por ações e por práticas.

No que se refere à construção da realidade, é todo este conjunto de normas, valores e mitos produzidos na vivência organizacional do indivíduo que assume o caráter de

realidade e é ela que dita o comportamento e, ao mesmo tempo que nutre, contamina os pensamentos, a forma de ver o mundo e as atitudes dos indivíduos (FREITAS, 1999). Isso porque, segundo Motta (1998), o ato humano não produz-se ao acaso; todos os comportamentos são expressões dos significados que os indivíduos carregam dentro de si como símbolos e mitos.

É por este motivo que Motta (1998) encara a realidade organizacional como uma interpretação ativa do indivíduo sobre si próprio e, devido a isso, ela deve ser entendida de uma forma fenomenológica e intersubjetiva. Ou seja, tangenciando com os ideais humanistas, o autor acredita que, sendo considerada um produto da consciência individual, a realidade da organização só pode ser compreendida pela presença ou pela ação do indivíduo no contexto organizacional.

Consequentemente, a cultura organizacional é indissociavelmente material e imaterial, já que é estruturada por meio das representações mentais do indivíduo e mantida pelos próprios mitos norteadores da realidade psíquica do ser (AKTOUF, 2010).

Assim, ao projetar o seu próprio espaço pessoal na organização, o indivíduo a vê como uma aura que o envolve diretamente, uma zona emocional que o protege, cujas dimensões são variadas segundo fatores psicológicos e culturais. Aktouf (2010) afirma que o indivíduo busca sempre proteger aquilo que considera ter um valor de intimidade, aquilo que faz parte de seu núcleo inviolável. Deste modo, no parecer individual, a eficácia da organização, como seu espaço pessoal, está em sua capacidade de facilitar e sustentar a realidade sociopsicológica e a estabilidade social em face das mudanças que ameaçam a integração do indivíduo em uma sociedade mais ampla (REED, 2010).

Desta forma, esse espaço será sempre visto como um porto de fixação e um local de enraizamento (FISCHER, 2010). Mergulhado neste sistema de significados, o indivíduo tranquiliza a sua própria subjetividade (FLIGSTEIN; McADAM, 2012).

O lugar do corpo em dado ambiente não se limita à superfície da pele. Ele é rodeado de uma zona que desenha em torno dele fronteiras invisíveis [...] uma zona emocional, sócio-afetiva, que se refere ao conceito de intimidade e de privatização (FISCHER, 2010, p.87).

É por esta razão que Morgan (2007) explora a noção de organizações como prisões psíquicas, cuja menção metafórica consiste no sustentáculo argumentativo deste estudo. O autor defende a ideia que elas são criadas e sustentadas por processos conscientes e inconscientes com a noção de que o indivíduo pode se tornar verdadeiro prisioneiro das imagens, ideias, pensamentos e ações que estes próprios processos originam. Ou seja, seu inconsciente pode ser apropriado pela organização (DRAGO, 1992).

É por isso que Morgan (2007) afirma que os indivíduos têm uma inclinação por caírem nas armadilhas criadas por eles mesmos junto à organização. Eles acabam se prendendo às construções artificiais da realidade que lhes dão uma visão imperfeita do mundo, mas que para eles é tudo que existe.

Ressalta-se, assim, que é essa alienação, essa apropriação inconsciente, que torna os indivíduos fiéis à organização e imunes a qualquer ação antiorganizacional (DRAGO, 1992).

5.4 A INTERPRETAÇÃO DA REALIDADE E A DIFICULDADE DOS EXECUTIVOS EM ACEITAR AS MUDANÇAS - ALEGORIA DA CAVERNA DE PLATÃO

A alegoria da Caverna de Platão é uma parábola que ilustra bem essa reflexão acerca da interpretação humana e da realidade artificialmente construída pelo indivíduo na organização. Tal alegoria descreve acerca de um grupo de pessoas que habitam no interior de uma caverna subterrânea. Estes indivíduos estão posicionados de costas para a entrada da caverna, com seus pescoços e pés acorrentados e tudo que são capazes de ver é a parede da caverna (GAARDER, 1995; MORGAN, 2007).

Atrás destas pessoas ergue-se um muro alto e por trás deste passam figuras de formas humanas e, como há uma fogueira queimando atrás destas figuras, elas projetam na parede da caverna sombras bruxuleantes. Assim, é este teatro de sombras a única coisa que as pessoas da caverna podem ver e, como estão ali desde que nasceram, elas acham que as sombras que vêem são a única coisa que existe. Os moradores da caverna tomam as sombras por realidade, lhes atribuem nomes, conversam com elas e até mesmo fazem a ligação dos sons de fora com os movimentos que observam na parede (GAARDER, 1995; MORGAN, 2007).

Em um dado momento, um desses indivíduos da caverna consegue se libertar da prisão. Primeiramente ele se pergunta de onde que estão vindo aquelas sombras projetadas

na parede. Depois consegue se libertar dos grilhões que o prendem. Quando olha para trás, primeiro a luz é tão intensa que não o permite enxergar. Depois, a precisão dos contornos das figuras, até então vistas como sombras, ofusca sua visão. Começa perceber que as sombras nada mais são que reflexos obscuros de uma realidade mais complexa e vê que os conhecimentos e as percepções de seus antigos companheiros são imperfeitas e distorcidas (GAARDER, 1995; MORGAN, 2007).

Se o indivíduo voltasse à caverna, não seria capaz de viver como antes, visto que para ele o mundo seria um lugar bastante diferente e teria dificuldade em aceitar o confinamento. Se tentasse compartilhar com seus colegas seu novo conhecimento, ele seria ridicularizado, já que as imagens com as quais estão acostumados possuem um significado superior do que um mundo que eles nunca viram (GAARDER, 1995; MORGAN, 2007).

Além disso, já que o indivíduo portador do novo conhecimento não seria capaz de agir com convicção em relação às sombras, seus próprios companheiros passariam a ver o mundo exterior como algo perigoso, que deveria ser evitado. Tal experiência poderia na verdade fazer com que eles se apegassem ainda mais a sua maneira habitual de encarar e interpretar a realidade (GAARDER, 1995; MORGAN, 2007).

Mesmo assim, o indivíduo liberto não consegue parar de pensar em seus antigos companheiros da caverna. Ao decidir voltar, ele tenta explicar aos outros que as sombras na parede não passam de trêmulas imitações da realidade. No entanto, as pessoas não concordam e continuam afirmando que aquilo que vêem é tudo que existe. Por fim, acabam matando-o (GAARDER, 1995; MORGAN, 2007).

Pode-se dizer que tal parábola constrói, de maneira simbólica, a imagem da organização. Na realidade organizacional, a maioria das pessoas se apega aos "reflexos" das ideias no mundo dos sentidos, se satisfaz com sua vida em meio a estes reflexos sombreados e acredita que as sombras são tudo que existe, por isso não as enxergam como sombras (GAARDER, 1995).

Deste modo, por meio da análise desta simbologia, é possível refletir vários aspectos do fenômeno da resistência às mudanças. Pode-se considerar que ela enaltece a percepção individual seletiva e a forma como a interpretação dos estímulos resulta em uma imagem única do mundo real, que, por se encaixar confortavelmente na própria percepção de realidade do indivíduo, o faz resistente a qualquer tipo de mudança (MULLINS, 2010).

Assim sendo, ancorando-se a esta representação simbólica e às pressuposições que a subsidiam, tratadas nas três primeiras seções deste capítulo, torna-se possível adentrar-se na discussão mais profunda acerca da problemática deste estudo: o comportamento resistente dos executivos.

Segundo defende Morgan (2007), ao ver a organização como seu espaço pessoal, o indivíduo faz dela seu porto seguro e se prende a ela como em um ambiente que se autoisola. Fischer (2010) afirma que ele tende a rodear seu espaço com muros e fronteiras e qualquer intrusão neste espaço é vista como ameaça.

Isso porque, no ambiente organizacional, alguns arranjos organizacionais podem vir a assumir especial significância e serem preservados e mantidos mesmo em face de grande pressão para a mudança. Ou seja, desempenham um papel crítico na definição da natureza e identidade da organização e de seus membros. Pode-se dizer que as estruturas, os padrões culturais, as crenças e os comportamentos são fenômenos profundamente pessoais e não somente corporativos (MORGAN, 2007).

Desta forma, segundo relatos de Morgan (2007), qualquer tentativa de promover uma modificação destes fenômenos mobiliza oposições diversas, porque, para o indivíduo, a busca pela defesa de seu *status quo* é uma tentativa de defesa de seu próprio "eu".

Além disso, Fischer (2010), cujo parecer é de suma importância neste debate, argumenta que quanto mais superior o indivíduo estiver na hierarquia, o valor desse espaço para o mesmo é maior e mais estruturadas são as fronteiras e os muros de proteção às ameaças do ambiente. Isso porque as estruturas, as regras, os costumes enraizados neste espaço, podem ser considerados aspectos cruciais na criação de limites que ajudam, de certa forma, simbolizar a percepção de quem o executivo realmente é (MORGAN, 2007).

Fligstein e McAdam (2012) confirmam tal parecer enfatizando que os indivíduos que respondem de forma mais conservatória às ameaças percebidas no ambiente são aqueles de maior poder. Para os autores, estes indivíduos lutam tenazmente para a preservação daquilo que constitui-se como fonte política e cultural de suas próprias vantagens e interesses.

É por esse motivo que o caminho até a mudança é um tanto doloroso e complexo, já que ideias inovadoras não se encaixam no modo particular de pensar. É um trajeto que exige questionamento da ilusória segurança que o indivíduo encontra na

organização. O caminho rumo aos novos paradigmas é um abandono de verdades (SOUZA, 2002).

Vale ressaltar que esta dificuldade de aceitação da mudança é ainda mais visível na organização familiar. Pelo fato de ser fruto da criação daquele que a gere e feita segundo a imagem e semelhança dele, o envolvimento que ocorre entre ambos é concreto e bastante efetivo (MORGAN, 2007). Tendo-a como seu real espaço de autonomia, sobrevivência e identificação, o bem-estar do executivo depende do sucesso da organização.

Na opinião de Carlyle ¹ apud Thiry-Cherques (1995), os dirigentes conservadores são geralmente rebeldes contra a direção do progresso. A verdadeira preocupação não é exatamente o simples desejo de que as organizações e as estruturas organizacionais continuem existindo. Observa-se como decorrente uma tendência conservadora, resistente à evolução.

Thiry-Cherques (1995) relata em seu artigo que, do confronto entre a insistência em postular os valores embutidos nas técnicas atuais de administração e a aversão, resistência à mutação das formas de administrar, é possível identificar a dicotomia entre o discurso transformador e a esperança da continuidade, a segurança da habitualidade. Isto é, os executivos, presos em fortes laços de resistência, muitas das vezes priorizam a estabilidade e continuam apegados rigidamente aos aspectos particulares de seus mundos. Esse pensamento dificulta a progressão e a capacidade de lidar com a natureza mutável do ambiente no qual estão inseridos.

Desta forma, são diversos os fatores que podem ser analisados para compreender o motivo pelo qual os executivos adotam comportamentos conservadores frente à necessidade de promoverem mudanças organizacionais. Thiry-Cherques (1995) afirma que esse sentimento fortemente conservador pode ser interpretado, pelo menos, de duas formas: uma de ordem cultural e outra de ordem psicológica.

No que se refere ao fator cultural, Grün (1999) afirma que é sempre importante se dar uma atenção especial à lógica culturalista que circunscreve a abertura ou não de caminhos para a mudança organizacional. Os indivíduos de forma geral são circundados por visões de mundo e construções da realidade que são sustentadas por forças econômicas e simbólicas. Deste modo, o autor afirma que a formulação de um ponto de vista ou modo de

¹ CARLYLE, T. Past and present. London: J. M. Dent & Sons, 1949.

pensar sempre resulta de uma filtragem cognitiva da realidade e, conseqüentemente, se estabelece como algo difícil de ser descartado da personalidade e que acaba conduzindo o indivíduo a dispensar certa valoração negativa àquilo que se contrapõe à atual forma de pensar.

Sendo assim, pode-se dizer que a visão conservadora dos executivos é a própria exteriorização daquilo que está enraizado na consciência dos mesmos, ou seja, a exteriorização das construções ideológicas profundas destes indivíduos. Tal colocação faz menção a sensibilidade cultural que permeia o comportamento resistente. Uma vez que a forma de pensar, os valores, as crenças, os ritos se tornam institucionalizados e enraizados, a realidade é filtrada e estes indivíduos se tornam capazes de enxergar somente aquilo que reitera suas formas de pensar, incorporando aquilo que reforça e rejeitando aquilo que ameaça e contradiz (GRÜN, 1999).

DiMaggio (1997) acrescenta que o cognitivo do indivíduo percebe com mais facilidade aquilo que é consonante à sua estrutura de suposições padrões, garantidora de sua estabilidade individual. Isto é, a própria estrutura mental do indivíduo influencia na sua percepção e interpretação dos fatos e, assim, as formas comportamentais institucionalizadas são reproduzidas legitimamente.

É por este motivo que Zucker (1977) afirma que a resistência à mudança é afetada pela institucionalização. Ao buscar compreender o papel da institucionalização na persistência cultural, a autora enfatiza que quanto mais elevado o grau de institucionalização, maior é a resistência à mudança, pois ela induz a estabilidade e a persistência em relação às formas e comportamentos estruturais (FLECK, 2007).

Em relação a essas colocações, ressalta-se a concepção supersocializada do executivo como indivíduo. Isto é, todos aqueles ideais nos quais ele se socializou têm vida estável e, uma vez concretizados e institucionalizados, a reiteração se torna um fenômeno inerte e o caráter conservador é dificilmente descartado de sua personalidade (GRÜN, 1999).

Agora, no que se refere ao fator psicológico, o caráter conservador dos executivos pode ser considerado uma resistência no âmbito pessoal. Embora sejam sustentadas em modelos ultrapassados, as bases tradicionais de gestão são vistas como garantidoras de segurança. Os seres humanos convivem com a dificuldade em enfrentar assuntos que excedem suas experiências rotineiras. Assim, os executivos nem ousam em

pensar em novos modelos, nem em implementar novas práticas de gestão. Uma ação em favor da mudança organizacional requer também a promoção de mudanças em si mesmos (ARGYRIS, 1975). Então, é mais fácil dizer não ao desconhecido do que descobrir o futuro e enxergar além dos limites dos paradigmas vigentes (MOTTA, 1998; SOUZA, 2002).

A este respeito, Motta (1998) explicita que, diante da impossibilidade de conhecer o futuro, o indivíduo o enxerga de forma receosa, como um fantasma ameaçador ao equilíbrio presente. Ao invés de aceitá-lo e buscar descobri-lo, o indivíduo opta por aquilo que já lhe é familiar, conhecido e experimentado. Ele se prende aos seus ideais e torna-se incapaz de correr riscos ou de contrapor-se aos hábitos previamente estabelecidos, pois, afinal, o próprio trajeto rumo ao futuro já exige um ônus de transição marcado por caminhos difíceis, com níveis de certeza mínimos e conflitivos.

Em concórdia ao que foi explicitado, Abbasi e Hollman (1993) enfatizam que essa pouca agitação por parte dos indivíduos que exercem cargos superiores na organização em relação ao futuro se deve ao próprio investimento emocional que atribuem às formas tradicionais e nostálgicas de fazer as coisas. Resultante do próprio investimento emocional naquilo que já se tornou familiar, tais indivíduos se sentem ameaçados pelas mudanças e tomados por um certo nível de stress e tensão quando confrontados por ela.

Assim sendo, segundo propõem Silva e Vergara (2003), a tentativa de compreensão deste comportamento humano no contexto das mudanças não pode ignorar fatores como a personalidade dos indivíduos. Ou seja, é possível explicar a resistência desses executivos às mudanças a partir de dimensões ocultas da personalidade. Da mesma forma, Motta (1998) acredita que, diante de uma novidade, toda a reação do indivíduo depende dos traços de personalidade e da experiência vivida pelo mesmo. É por meio destes traços e experiências que o indivíduo aceita ou não as formas substitutas de pensar e agir.

Vale dizer que do quesito personalidade e de sua influência no estudo da resistência, o trabalho de Oreg (2003) constitui-se como um bom exemplo. Nele o autor analisa seis aspectos da personalidade humana e o papel que exercem na adoção de um comportamento desfavorável à mudança. São estes: a relutância em perder-se o controle, a rigidez cognitiva, a falta de resiliência psicológica, a intolerância ao período de ajustamento da mudança, a preferência por níveis baixos de estímulos e a relutância em desistir dos velhos hábitos.

Da mesma forma que Oreg (2003), o trabalho de Watson (1969), já sucintamente citado, também constitui-se como um exemplo desta associação entre a personalidade humana e o comportamento resistente. Abordando-os como forças de resistência que operam segundo o que está intrínseco à personalidade individual, o autor analisa outros aspectos e a forma como cada um se associa a natureza da resistência à mudança. Dentre eles, enfatiza-se a homeostase, o hábito, a primazia, a retenção e a percepção seletiva, a dependência, o superego e a insegurança e a regressão.

Em concórdia ao que expõem os autores acima, Bringselius (2010) também enaltece o quesito pessoal da resistência à mudança ao descrever quatro diferentes interpretações acerca do fenômeno. Dentre elas, duas explicitam a forma como este tipo de comportamento é proveniente do nível emocional dos indivíduos. Por meio deste viés, o autor enfatiza que a resistência à mudança pode ser considerada como uma reação de ordem psicológica que tem como base as predisposições psicológicas e a personalidade do indivíduo.

No geral, é possível afirmar que muito do que acontece em um nível superficial explica a estrutura oculta e dinâmica da psique humana (MORGAN, 2007). Esta posição do autor realça a contribuição especial dos *insights* psicanalíticos no entendimento das reações individuais à mudança organizacional (ANTONACOPOULOU; GABRIEL, 2001). As ações resistentes se apresentam como um reflexo de valores, conceitos e forças humanas, as quais não são possíveis de controlar.

Motta (1998) argumenta que são os próprios valores de seus participantes que moldam a realidade de uma organização, ou seja, são os próprios objetivos individuais que constituem os objetivos organizacionais. Assim, segundo ressalta o mesmo autor, é relevante se considerar que qualquer tentativa de transformação organizacional não dispensaria os padrões de realidade, as experiências, as intenções e as interpretações dos indivíduos.

Antonacopoulou e Gabriel (2001) explicam esta questão das interpretações do indivíduo enfatizando que a forma como ele interpreta uma situação afeta seu sistema de reações e suas emoções. São estas emoções que guiam o indivíduo na formulação de uma resposta, favorável ou não, diante daquilo que interpretou e que criam os cenários e os sinais direcionadores da ação a ser tomada. No entanto, os autores afirmam que estas emoções não são movidas pelo fator externo em si, mas são consequências do próprio trabalho psicológico e subjetivo daquele que o interpretou. Aliás, a própria leitura da situação já é movida por forças emocionais inconscientes.

Bovey e Hede (2001a) ilustram este posicionamento de Antonacopoulou e Gabriel (2001) ao enfatizarem que a ansiedade em mudar não surge apenas da percepção da ameaça externa em favor da mudança, mas ela suscita do interior do indivíduo, sem nenhuma razão óbvia. Ou seja, é uma exteriorização de sentimentos. O indivíduo, ao interpretar que a mudança é a causadora de sua inquietude, acaba respondendo-a com resistência. Não importa se sua causa é real ou imaginária, sua resposta psicológica será sempre a mesma.

Deste modo, pode-se dizer que o indivíduo interpreta uma pressão em favor da mudança através de sua opinião pessoal. O suscitar de uma emoção negativa frente àquilo que vê faz com que ele distorça a realidade e assuma uma postura de proteção ou defesa ao seu próprio ego, tapando os olhos e rejeitando tudo aquilo que o ameaça e o contradiz (ARGYRIS, 1975).

Diante destes pareceres, considera-se que a resistência à mudança resulta de fatores psicológicos muito mais complexos do que simples padrões de comportamento. Deste modo, ressalta-se a importância de galgar altos níveis de abstração e buscar as motivações inconscientes associadas a este fenômeno (BOVEY; HEDE, 2001a).

Lapierre (2010) enfatiza que as dimensões subjetivas são dimensões esquecidas, ao tratar-se da relação entre o indivíduo e a organização. No entanto, ele defende a ideia de que a interioridade é o aspecto mais secreto e mais misterioso do indivíduo, que caracteriza mais profundamente e autenticamente o sujeito. É o que está no coração de sua subjetividade que implica que ele aceite riscos e que se revele. Ou seja, não importa sua capacidade física e intelectual, ele é sempre um ser subjetivo que pensa.

Conforme as ideias de Morgan (2007), é impossível livrar as organizações dessas forças reprimidas à espreita na sombra da racionalidade, ou seja, elas se manifestam no comportamento humano. Motta (1998, p.47) ressalta que "o comportamento possui um significado subjetivo atribuído pela própria pessoa". No parecer do mesmo autor, os indivíduos são prisioneiros alienados de suas próprias mentes e as qualidades que são inerentes a estas influenciam cada ação realizada pelos mesmos. Isto é, a forma em que o pensamento é construído precede e domina a ação.

Em relação a esses pontos, em seu livro, Morgan (2007) constrói uma metáfora comparando as organizações como Prisões Psíquicas. Ele reconhece que as pessoas podem se tornar prisioneiras de suas próprias maneiras de pensar e agir. Essa metáfora, cuja

representação simbólica tem como leito a filosofia humanista de Burrell e Morgan (1979), é construída por meio de algumas abordagens psicanalíticas acerca da resistência, tais como *O Modo de Pensar Aprovado*, *o Desejo de Imortalidade* e a *Teoria dos Objetos Transicionais*. Estas perspectivas, segundo Morgan (2007), colocam os padrões habituais sob uma nova luz e, por meio delas, torna-se possível ter uma maior compreensão do porquê as pessoas e as organizações geralmente acham tão difícil conviver com a mudança.

Vale ressaltar que o alto nível de abstração da metáfora é útil para o debate e esclarecimento de alguns pontos da subjetividade humana para que assim seja possível o desenvolvimento de parâmetros, modelos ou pressuposições que consigam demonstrar a essência daquilo que está sendo estudado.

5.4.1 Modo de Pensar Aprovado

A era das mudanças é detentora de muitas surpresas. Nesta realidade, marcada por constantes mutações, tornam-se comuns casos de organizações que, embora já vivenciaram períodos de muito sucesso em um passado longínquo, hoje lutam pela sobrevivência. Aprisionado em visões aprovadas do agir e do pensar e confiante no sucesso eterno, o indivíduo que gere a organização faz para si armadilhas que o impede de interpretar e pensar sobre o mundo de forma que seja apto a transformar suas ideias e assumir novas posturas. Isto é, seu próprio estilo particular de excelência que, na sua visão, permite enfrentar seus mundos de maneira ordenada, torna-se uma limitação rígida que o impede de pensar de outra maneira, uma prisão capaz de confiná-lo dentro de mundos socialmente construídos, impedindo o surgimento de outros mundos (MORGAN, 2007).

Thiry-Cherques (1995) afirma que o comportamento resistente pode estar relacionado ao fato de que torna-se difícil pertencer a um mundo, a uma estrutura social que muda, que deixa de ser, que se adapta e que evolui. Ou seja, é difícil contradizer tudo que antes parecia tão lógico e lidar com as inevitáveis incertezas que marcam a realidade da mudança. Bovey e Hede (2001a) argumentam que a resistência existe pelo fato de os novos pensamentos e sentimentos conflitarem com os pensamentos, sentimentos e comportamentos que já são habituais no subconsciente do indivíduo.

O modo de pensar que sustentou o sucesso organizacional durante muito tempo torna-se algo tão fundamental e tão lógico para o executivo que ele não ousa enxergá-lo com olhos réprobos. Aquilo torna-se um hábito e tende a ser repetido em todo o tempo (AARTS; VERPLANKEN; KNIPPENBERG, 1998). Para este executivo, é mais fácil eliminar a

incerteza e proteger-se dela do que buscar outras maneiras de pensar que pudessem lidar com elas e fluir com elas. Afinal, a adoção de um novo modo de pensar representa um desafio e uma ameaça para si, perigando ideias, costumes e crenças já internalizadas e gerando um elevado nível de desconforto e dor (ANTONACOPOULOU; GABRIEL, 2001).

Pode-se dizer que o mundo organizacional assemelha-se muito com o mundo animal. McLuhan (1964) salientou que a água na qual o peixe nada é a última coisa que ele observa, pois ela é tão fundamental para o modo de vida do peixe que ele mesmo nem sequer a vê nem questiona. Isto é, até o momento em que tudo parece estar provando o contrário, questionar ou contradizer as formas de pensar aprovadas é uma ideia louca e inviável para o executivo de uma organização. Julgando saber tudo aquilo que precisa, ele considera que nenhum outro aprendizado é necessário ou desejável (ANTONACOPOULOU; GABRIEL, 2001).

Enriquez (2000a) estabelece uma ligação deste tipo de comportamento com os dirigentes tecnocratas. Para o autor, estes indivíduos constroem seus modos de pensar em reais quantificáveis, ou seja, em tudo aquilo que, ao seu ver, é palpável, é passível de formalização. Conseqüentemente, todas as questões não quantificáveis, resultantes de questionamentos e indagações acerca da verdade, são rejeitadas no limbo. Isto é, estes indivíduos são incapazes de aprender com aquilo que é incerto. Para o autor, os dirigentes tecnocratas não percebem no mundo outra coisa a não ser aquilo que lhes permite trocas econômicas cada vez mais vantajosas.

Segundo Enriquez (2000b), ao se prender a determinado modo de pensar, o indivíduo se torna fanático. Este fanatismo o impede de criar alguma ideia nova e faz com que ele se contente somente em defender a causa. Ou seja, com o fanatismo, o indivíduo só é capaz de copiar ou até aperfeiçoar um conceito, uma forma de agir. Porém, ele não estará apto para a inovação.

É por este motivo que Miller² apud Morgan (2007) enfatiza que as organizações continuam em seus círculos viciosos e não se atentam ao fato de que vitórias e pontos fortes podem ser transformados em pontos fracos que causam sua queda. Ou seja, não pensam na possibilidade de insucesso, não possuem a consciência que os modos atuais de ver podem se tornar modos de não ver (MORGAN, 2007).

² MILLER, D. The icarus paradox. New York: Harper Business, 1990.

A este respeito, Thiry-Cherques (1995) relata que as organizações têm encontrado conforto na ignorância, recusando a realidade como ela verdadeiramente se apresenta, ou seja, elas repousam em uma sábia ingenuidade. A luta pela sobrevivência é bastante visível e facilmente interpretada no mundo organizacional. Da mesma forma, a necessidade da mudança é facilmente reconhecida.

No entanto, segundo relatos do mesmo autor, ainda persiste a resistência e os executivos e as organizações se deixam levar por suposições básicas do pensamento e ignoram qualquer pensamento crítico acerca de suas maneiras de agir e das premissas fundamentais sobre as quais interpretam a realidade diária. É como se fosse uma cegueira que persiste na direção de todos os tipos de tomadas de decisões ou, como afirma Pagès et al. (1987), uma dissolução da instância crítica.

Essa sábia ingenuidade dos tomadores de decisões e a persistência nos modos de pensar aprovados residem na própria resistência que existe em ver e interpretar o que realmente se passa lá fora e em controlar as forças que agem sobre as organizações. Mesmo sabendo que uma possível ruptura poderá vir de fora, os modos aprovados de pensar podem ser tão estruturados que mesmo a consciência da ruptura é transformada em uma visão consistente com a realidade e o modo de agir que impera na organização.

É por este motivo que Morgan (2007) enfatiza que, embora possa parecer dramático, é possível descrever esse fenômeno como reflexo de um tipo de prisão psíquica. Como no caso da Alegoria da Caverna de Platão, a forma com que os prisioneiros interpretavam, enxergavam e agiam em relação a realidade era tudo o que existia na concepção deles. Alienados em suas próprias concepções, mesmo quando sobreveio a eles a ruptura externa, com a informação de que a forma que construíam a realidade da caverna consistia somente em imitações trêmulas da verdade, não ousaram questionar seus modos de pensar e simplesmente aboliram o conselho e continuaram agindo da forma rotineira.

5.4.2 Desejo de Imortalidade

De acordo com Thiry-Cherques (1995), dentre os fatores que explicam, de alguma forma, o comportamento resistente das pessoas frente à mudança é o tema da Morte, considerado um dos fatores lógicos mais difíceis e controversos. Para Pagès et al. (1987), a angústia da morte não é um primeiro dado da psique, como defende Freud, mas é algo que se introduz nos conflitos existenciais mais profundos, que se repete, que se dinamiza e que se reproduz a todo instante.

Fligstein e McAdam (2012) enfatizam que somente os indivíduos obstinadamente não reflexivos são capazes de, de tempos em tempos, negar a inquietante noção de que a vida é algo acidental e que caminha em direção a um fim. Deste modo, ao pensar sobre o tema, torna-se possível entender que muitos atos humanos nas organizações são resultantes do desejo de fuga da própria mortalidade que sujeita os indivíduos.

A respeito disso, Becker (1973) confirma que os indivíduos buscam sempre a imortalidade e, assim, passam grande parte de suas vidas tentando negar todas as suas insuficiências, vulnerabilidades e a realidade da aproximação da morte. Agindo desta maneira, estes indivíduos empurram para o fundo do inconsciente seus medos mórbidos, tais como o medo de aniquilação, o medo do desaparecimento. Isto é, pela invenção da possibilidade de continuidade da vida, Thiry-Cherques (1995) afirma que o próprio processo civilizatório nega a morte e a omite de qualquer tipo de discurso cotidiano.

Através disso, pode-se compreender o caráter resistente do indivíduo que gere a organização em relação às mudanças. Para Thiry-Cherques (1995), este tabu da aniquilação é transferido para as organizações pelo próprio desejo do indivíduo de pertencimento, de segurança de pertencer a uma formação social. A "crise de identidade" que permeia o modo de viver do executivo fez com ele buscasse se identificar com algo que fosse capaz de fornecê-lo uma entidade abstrata e não somente a racionalidade administrativa.

Assim, pode-se notar que a organização passou a se constituir como um imenso sistema de defesa socialmente organizado (PAGÈS et al., 1987). Como um espaço social, ela transparece ao indivíduo uma função existencial e se porta como algo que sustenta toda a significância do mesmo. Por esta função que exerce, a organização passou a ser vista como um espaço onde a mortalidade que sujeita o indivíduo é mantida à distancia e, o que nela se compartilha, é o que o isola destes tipos de tensões (FLIGSTEIN; McADAM, 2012).

Na opinião de Pagès et al. (1987), a poderosa atração do indivíduo pela organização acontece devido ao fato de ela se apresentar, pela sua própria constituição, como algo eterno. De suas bandeiras, ela transmite poderosas promessas de saudação e de eternidade e aperfeiçoa sua imagem como algo mundial, onde não há falhas, nem sombras de variação.

Já Freddo (1994) afirma que, traduzido com clareza, compreensibilidade e sem subterfúgios, o próprio discurso organizacional deixa claro a menção de que um bem só se tornará realidade se o indivíduo colocar toda a sua crença e a sua confiança na organização.

Freitas (2000) argumenta que, diferentes do indivíduo por si só, que ficar mais velho o deixa mais próximo da morte do que da sabedoria, as organizações parecem descobrir o segredo da imortalidade. Para elas, idade é sinônimo de dinamismo, de sucesso, de potência, ou seja, é um mergulho mais profundo na juventude. Nas entrelinhas, a organização deixa transparecer sua mensagem implícita ao indivíduo: somente unido a ela, ele será eterno como ela se apresenta.

Para Morgan (2007), a forte identificação que une os indivíduos com a organização é resultante do sentimento de sentido e permanência que esta fornece ao indivíduo e, ao se identificar com as organizações, o indivíduo busca encontrar um sentido mais real para a sua vida, busca reafirmar a natureza real e concreta de sua própria existência. O mesmo autor complementa que ao criar uma organização, o indivíduo busca construir estruturas de atividades que, na realidade, são maiores do que sua própria vida e que geralmente sobrevivem por muitas gerações. Ou seja, consciente de sua propensão à aniquilação, o indivíduo busca se incluir em algo maior e mais duradouro que ele mesmo.

De qualquer forma, pode-se dizer que, no íntimo, tanto a alta cúpula quanto os mais baixos níveis hierárquicos captam a mensagem que a organização fornece e comportam-se como se ela fosse realmente eterna, já que o que está em jogo é muito mais do que a simples sobrevivência desta (THIRY-CHERQUES, 1995). Sendo assim, na tentativa de gerenciar e organizar o mundo organizacional, os executivos estão, na realidade, tentando gerenciar e organizar eles mesmos (MORGAN, 2007).

Assim, ao fixar objetivos a serem cumpridos, ao planejar o passo a passo de todas as operações empresariais e outras atividades ritualísticas de uma organização, o executivo está, na verdade, reafirmando sua própria confiança no futuro e tentando preservar e omitir sua própria vida em face da morte (BECKER, 1973).

Neste sentido, ao relacionar o significado inconsciente do tema com a organização, pode-se dizer que o indivíduo constrói uma concepção baseada na ideia de tornar tudo que para ele é complexo em um complexo simples. Já que, ao agir assim, ele garante para si mesmo uma ilusão de controle, uma ilusão de que o complexo pode ser controlado e

de que ele é mais poderoso do que na realidade ele é. Isto é, a arrogância do executivo muitas vezes esconde suas fraquezas e sua vulnerabilidade (MORGAN, 2007). Enriquez (2000b) explicita que o indivíduo cede si próprio a esta ilusão de controle, sempre visando evitar a ansiedade, que acompanha de perto as relações com o desconhecido e o incerto.

Desta forma, pode-se dizer que, no próprio sentido que fornece, a interpretação de qualquer ameaça contra a organização, seja compelindo-a mudar sua estrutura ou qualquer coisa que abale a sua tradição, determina perturbações na própria capacidade cognitiva de seus executivos (THIRY-CHERQUES, 1995). É por este motivo que, internalizados sob uma ansiedade vivencial que os persegue, esses indivíduos desenvolvem alguns mecanismos de defesa buscando proteção em relação aos desconfortáveis aspectos do mundo real e em relação às ansiedades associadas com o novo *status* que estas mudanças exigem. Pagès et al. (1987) afirma que a ameaça da morte e a recusa da mesma reforça esses mecanismos de defesa psicológica do indivíduo e vice-versa, em um processo circular.

Enriquez (2000a) retrata esta questão referindo-se aos dirigentes tecnocratas. Para o autor, estes dirigentes adotam o mecanismo de defesa de *luta-fuga* (MORGAN, 2007). Enriquez (2000a) afirma que o dirigente tecnocrata põe em prática toda a sua pulsão de morte, toda a ansiedade que o envolve, contra tudo aquilo que tenta rivalizar seu saber e sua razão. De alguma forma, o indivíduo tenta eliminar sua própria imagem de ego fraco, buscando vencer-se e pôr-se a prova continuamente (PAGÈS et al., 1987).

Isso porque, segundo Enriquez (2000a), a ação de qualquer mudança constitui uma ameaça para a integridade do executivo. Consciente de sua propensão à aniquilação e conhecedor do sentimento de sua própria fraqueza, a mudança o remete a fortes angústias de destruição e este passa a sentir o medo da quebra, o medo do despedaçamento. É devido a isto, que ele assume o caráter resistente e direciona fortes impulsos agressivos contra esta força que o ameaça.

É por este motivo que Morgan (2007) também considerou o fenômeno do desejo da imortalidade como uma prisão psíquica. Enriquez (2000a) afirma que o medo da morte, o medo da quebra, o medo do despedaçamento e a própria percepção e negação da realidade irrigam toda a organização. Dominados por suas angústias em relação ao seu caminho à aniquilação, os executivos constroem para si bloqueios que inibem qualquer tipo de mudança, de aprendizado. Por não aceitarem críticas e correções, visto que medos inconscientes os impedem de aceitar ajuda e conselhos verdadeiros, a cultura organizacional

passa a ser caracterizada por todos os tipos de tensões e as mudanças sempre geram atitudes defensivas.

5.4.3 Objetos Transicionais

Há uma outra teoria que também pode ser utilizada na construção de algo que busque explicar por que os executivos interpretam as mudanças de forma negativa e agem de forma reativa a elas. Segundo Morgan (2007), durante toda a sua vida, o indivíduo se relaciona com objetos transicionais. Estes objetos simbolizam o próprio indivíduo e fazem a intermediação entre ele e o mundo com o qual se relaciona. Ou seja, é por meio da relação com esses objetos transicionais que o indivíduo constrói sua própria identidade.

Para ressalva da questão da identidade, Murtagh, Gatersleben e Uzzell (2012) afirmam que a aplicação de uma perspectiva teórica sobre identidade tem o potencial de estabelecer uma ligação unidimensional entre a ameaça e a resistência. Isso porque essas teorias podem oferecer explicações acerca dos processos psicológicos que delineiam as respostas do indivíduo perante a identificação de uma ameaça externa. Assim, tais teorias devem também ser levadas em menção como alternativas para a análise do porquê os executivos acham tão difícil mudar.

Assim, de acordo com esta teoria de Morgan (2007), qualquer fenômeno, qualquer conceito, qualquer ideia, qualquer visão que, de alguma forma, assumiu um *status* de fetiche e de fixação no modo de ser do indivíduo e que o impede de libertar-se, é considerado um objeto transicional, ou seja, tem um significado transicional para o indivíduo. Vale ressaltar que não se tratam de estereótipos. Este fenômeno a ser preservado constitui-se como um investimento inconsciente maciço que tem o poder de invadir e transformar a vida do indivíduo, pessoal e profissionalmente (PAGÈS et al., 1987). Sendo assim, qualquer ação em favor da modificação deste objeto é vista, pelo indivíduo, como uma ameaça de sua própria existência, de seu próprio senso de identidade (MORGAN, 2007).

Por ser um fenômeno que acompanha o indivíduo desde seu nascimento, por meio dele é possível explicar muitos casos de resistência nas organizações. Muitas das vezes, o executivo se apega a uma tradição, a uma ideia e faz dela sua própria identidade, ou seja, é por meio dela que ele se situa no mundo exterior. Desta forma, ligado rigidamente a tal fenômeno, ele se torna incapaz de progredir em meio a tantas mutações que ocorrem ao seu redor, visto que suas próprias atitudes se tornam atitudes congeladas que o impedem de pensar de qualquer outra forma.

É por este motivo que Morgan (2007) afirma que, nestes casos de apego a um fenômeno qualquer, o próprio desenvolvimento humano fica bloqueado e distorcido. O apego a determinado fenômeno torna-se algo tão concreto para o executivo que ele constrói sua própria realidade organizacional baseando-se nesta identificação. Pagès et al. (1987) afirma que esta artificialidade por meio da qual o indivíduo constrói a realidade invade a sua psique como droga e faz com que a relação entre ele e a realidade real só seja determinada por meio dela.

Assim, diante de qualquer pressão para mudança, a própria dinâmica inconsciente do executivo faz com que ele promova reações muitas das vezes desproporcionais à própria importância do assunto. Segundo Souza (2002), essas reações acontecem pelo fato de que dificilmente há disponibilidade e prontidão para o abandono do conhecido, uma vez que é o conhecido que situa o indivíduo na relação com o mundo que o cerca. Pagès et al. (1987) argumenta que essas pressões para mudança são para os indivíduos uma penetração em abismos insondáveis, ou seja, elas não se constituem somente como ameaças externas, mas são substituídas e ampliadas pela própria angústia psicológica que geram.

X -- X -- X

Portanto, por meio da análise dessas três abordagens psicanalíticas enfatizadas neste capítulo, pode-se considerar que os indivíduos que gerem as organizações, assim como os outros indivíduos, são interiorizados por tensões. Preenchidos por sentimentos que vão desde o apego a algum conceito ou modo de pensar até o medo da aniquilação, muitos aspectos comportamentais destes indivíduos são refletidos da própria incapacidade de resolução destas tensões.

Para Jung³ apud Morgan (2007), os indivíduos são dominados por uma sombra reprimida que contém todos os opostos reprimidos da racionalidade individual que lutam, a todo momento, para transparecerem e mudarem a natureza da racionalidade prática. É devido a esta sombra reprimida e todas as suas manifestações no comportamento humano que torna-se impossível analisar o tema da resistência à mudança sem considerar também as dimensões do inconsciente humano.

³ JUNG, C.G. Collected works. Londres: Routledge & Kegan Paul, 1953.

Sem dúvida alguma, é o próprio processo cognitivo do indivíduo que influencia a adoção deste comportamento e buscar entendê-lo interiormente e psiquicamente é um caminho crítico para a compreensão do tema. O executivo sofre o domínio de um outro interior, cujas forças ocultas o induz a resistir qualquer tipo de mudança que altere sua maneira habitual de interpretar a realidade que o cerca.

Assim, resumindo a discussão, considera-se que o executivo, regido pela sua própria mente e alienado em suas próprias maneiras, promove o processo de rastreamento e interpretação da realidade segundo as patologias de sua psique. Ele age segundo o reflexo daquilo que é internalizado em si. São as suas tensões interiorizadas que guiam as ações que pratica e as posturas que assume diante de qualquer força em favor da transformação daquilo que apazigua suas próprias inquietações. Ou seja, a organização.

Assim, nas palavras de Pagès et al. (1987), a mudança organizacional não pode ser esperada unicamente de medidas econômicas e políticas, mas simultaneamente da reestruturação das defesas inconscientes do próprio executivo.

Pode-se com mais facilidade contramanipular um pai, um patrão, um educador e aproveitar-se de sua contratransferência, de suas fraquezas, do que manipular algo imenso, impessoal, de poder onipresente e difuso, do qual só se encontram intérpretes e cujo mestre ausente está num castelo vazio (PAGÈS et al., 1987, p.148).

CAPÍTULO 6: EM BUSCA POR UMA CONCRETIZAÇÃO DO DEBATE

No decorrer deste capítulo será realizada uma concretização dos ideais teóricos que foram discutidos no estudo na realidade das organizações. Para tal, foram analisadas duas obras, uma de Macintosh (2013) e uma de Burrough e Helyar (2009), cada qual retratando a realidade de duas grandes companhias. Por meio destas obras, e outras bibliografias de apoio, busca-se analisar a forma como a base teórica do estudo é capaz de prover *insights* analíticos aos acontecimentos considerados como grandes marcos na história de ambas as organizações.

Mesmo os melhores executivos podem estar em abnegação -- sobre a efetividade de suas organizações, sobre o que a concorrência está fazendo, sobre o que os clientes pensam sobre seus produtos. Eles não vêem o *iceberg* próximo a proa que é aparente para todos os demais (SILVERTHORNE, 2010).

6.1 DESTRONANDO O REI

A obra de Macintosh (2013) apresenta-se como uma concretização do debate teórico estabelecido até então na realidade de uma das organizações que exerceu um poder perdulário nos Estados Unidos, a Anheuser-Busch. A escolha desta organização para a análise do tema da resistência à mudança justifica-se pelo fato de que, ao voltar os olhos aos bastidores de toda a sua história, a Anheuser-Busch constitui-se como um exemplo ilustre daquilo que foi argumentado no decorrer deste estudo acerca das forças psíquicas que sujeitam os mais altos níveis hierárquicos e os induzem à adoção de comportamentos reativos à mudança organizacional.

6.1.1 Uma história e a promessa de um sucesso eterno

Sendo fundada por um grupo de imigrantes alemães em 1852, em St. Louis, a cervejaria foi inicialmente denominada Bavarian Brewery. Oito anos após sua fundação, ela foi comprada por Eberhard Anheuser, um empresário do próprio local que levantou o montante necessário para a compra por meio da fabricação de sabão. Foi a partir da chegada de Adolphus Anheuser, genro de Eberhard, que a organização começou a deslanchar. Em 1976, Adolphus lançou a marca Budweiser e comprou 50% da participação do sogro, dando a companhia o nome de Anheuser-Busch (CORREA, 2013).

Considerada como o "Rei das Cervejas", a Anheuser-Busch estabeleceu-se, preponderantemente, em um reinado de 150 anos. Neste, ela foi merecedora de uma infinidade de superlativos e, a cada dia, reforçava sua imagem com grande entusiasmo. Detentora de um poder inigualável, tanto no que se refere ao âmbito econômico e financeiro quanto ao âmbito social, simbólico e cultural, a Anheuser-Busch fabricava a cerveja favorita dos Estados Unidos, a Budweiser. Merced (2008) argumenta que, graças ao seu imenso orçamento publicitário e ao forte canal de distribuição, poucas marcas eram tão onipresentes na vida cotidiana quanto a Budweiser.

A história e a iconografia da Anheuser-Busch evocavam os Estados Unidos de forma tal que poucas eram as organizações na terra que eram capazes de assim fazer. Pode-se considerá-la como uma organização que era enraizada na consciência americana (SORKIN; MERCED, 2008). Lendária por natureza e fruto de uma herdade familiar que carregava no nome um sinal de poderio americano, a Anheuser-Busch estava nas mãos de um homem considerado como o cervejeiro mais poderoso do mundo, August III.

Com uma personalidade inflexível e explosiva, August III geria a organização como sua própria vida. Extraordinariamente motivado a atingir o apogeu do sucesso e assegurar o posicionamento da Anheuser-Busch como a cervejaria mais poderosa dos Estados Unidos, August III foi o verdadeiro arquiteto da dominação total da organização no país. Segundo afirma Ribeiro (2011), ele fez com que, no período entre 1977 e 2002, a fatia da Anheuser-Busch no mercado americano saltasse de 28% para 52%.

Sendo um homem caprichoso, intimidador e obsecado por detalhes, o pensamento diário de August III se limitava ao sucesso do negócio, a ponto de se tornar tão intransigente e assertivo que deixou a si mesmo a consideração de responsável pela vulnerabilidade da organização frente aos desafios externos que mais tarde trouxeram o fim de uma grande história.

6.1.2 Anheuser-Busch: uma presa de um Modo de Pensar Aprovado

Sua força tornou-se sua fraqueza. A empresa foi extraordinariamente bem-sucedida ao colocar em prática a fórmula de um homem. No entanto, esse é o problema dos grandes homens. Eles acabam respirando a própria fumaça, acreditando nas próprias histórias (MACINTOSH, 2013, p.384).

Pode-se considerar que toda a história da Anheuser-Busch foi marcada por um conservadorismo extremado daqueles que assumiram sua presidência. A interpretação dos fatos leva a inferir que isso tem acontecido talvez pela própria confiança que seus executivos tinham no sucesso e nas formas de pensar e gerir a organização durante os prestigiosos 150 anos. Isto é, de ano em ano, a reincidência de triunfos os faziam mais apegados e identificados às formas rotineiras de ação.

É possível afirmar que, ainda quando a organização se encontrava na regência de Gussie, pai de August III, a cúpula da organização já convivia com algumas nuances de resistência por parte do presidente. Não muito tempo após começar a trabalhar na Anheuser-Busch, até então regida ainda por seu pai, August III começou a perceber que a organização deveria passar por um processo de modernização. Incomodado com as movimentações das grandes corporações concorrentes, August III começou a defender a necessidade de mudanças na organização, de forma a mantê-la com uma postura dinâmica frente o ambiente que se movimentava perigosamente.

Todavia, Gussie sempre respondeu tais ideias do filho com resistência e confrontava-o constantemente. Pela análise de seu comportamento, nota-se que, confiante em sua forma de pensar e em sua experiência acumulada no tempo, Gussie interpretava as ações concorrentes segundo o modo costumeiro e não as considerava como ameaças preocupantes. Para ele, a continuidade na estratégia intuitiva de decisão era suficiente, julgando inviável qualquer modificação naquilo que a organização já realizava.

Interpretando a sua postura, pode-se dizer que Gussie tornava-se uma presa de seu próprio pensamento. Confiante no tipo de estratégia que direcionou a Anheuser-Busch e a si mesmo para a posição de sucesso que ocupavam, os olhos de Gussie eram tapados a qualquer alternativa estratégica proposta pelo filho.

É possível identificar aqui a concretização da complexidade que reside em um processo de interpretação organizacional. Como se pode notar, já naquele momento, o processo interpretativo da Anheuser-Busch era enviesado segundo as próprias maneiras de pensar do executivo. Ou seja, era sujeito a uma diversidade de miopias que, embora não notada ou assumida, perigava a organização.

A resistência de Gussie era tanta que, embora com uma idade já avançada, ele não se convenciu que seu filho, junto às suas propostas de mudanças, estava pronto para

assumir o comando da organização. Simbolicamente representando-o, Gussie era como um prisioneiro da caverna subterrânea de Platão. Convicto em suas maneiras de interpretar a realidade, ele rejeitava a necessidade de mudá-las. Para ele, tudo já fazia sentido na forma que estava, não era conveniente promover alterações na forma de gerir a organização.

Assim, temeroso do que viesse a acontecer ao dar ao filho a posição de comando, em 1971, Gussie nomeou seu vice para o cargo de presidente e, pela primeira vez na história da Anheuser-Busch, uma pessoa de fora da família ocupou um cargo tão elevado na organização.

6.1.2.1 A escalada de August III ao poder: um marco conservador na história da Anheuser-Busch

De início, como que simbolicamente representando um indivíduo liberto da caverna, da vida em meio às sombras e às correntes de pensamento que aprisionavam a gestão da Anheuser-Busch, August III, mesmo sujeito à reprimenda poderosa do pai, permanecia incomodado com a ameaça dos concorrentes. Ele estava ciente de que a concorrência esmagaria a Anheuser-Busch com facilidade caso nenhuma mudança fosse implementada e caso não fosse rompido o modo de pensar imperante na organização até aquele momento.

Porém, o curioso é que, mais tarde, após uma difícil e assoladora escalada ao topo, em meados de 1975, e com o poder da organização agora em suas mãos, este comportamento de August III favorável à mudança acabou tornando-se irônico quando ele se prendeu em um estilo de gerenciamento e em uma perspectiva particular de interpretar o mundo externo à organização que persistiram mesmo sendo ultrapassados ao longe.

A interpretação dos fatos mostra que, ao tomar o poder à força, August III abandonou as velhas maneiras de seu pai, porém, inconscientemente, se prendeu em suas próprias maneiras e deixou transparecer a dificuldade que tinha em mudá-las. Ou seja, August III se tornou um novo prisioneiro, acorrentado não por correntes, mas por visões e pontos de vista que ele mesmo fundamentou.

Com a organização em suas mãos, o domínio e a independência da Anheuser-Busch no mercado americano acontecia segundo as suas interpretações e seus consequentes pontos de vista, os quais fizeram com que a realidade parecesse branca e preta por décadas. Confiante no poder, no sucesso e no domínio abrangente que alcançara, a organização era

regida segundo as visões enviesadas de August III. Os negócios eram realizados segundo as fórmulas de interpretação estabelecidas por ele.

Uma análise profunda da história da Anheuser-Busch transparece o quanto a sua forma de gerenciamento passou a ser adversa aos novos padrões de negócios que floresciam dentro o mundo cada dia mais globalizado. August III, que por muito tempo assumiu a presidência da organização, era quem estabelecia e ditava as formas de agir. Pode-se considerar que seus padrões interpretativos e as ações que lhes eram consequentes seguiam um ritual costumeiro. Pouco ou mesmo nenhum espaço era deixado para as novas maneiras.

Naquela época, as alternativas de alianças com outras organizações, as fusões, as aquisições delineavam uma nova tendência para as organizações que almejavam sobreviver no mercado. Porém, August III parecia não se importar com isso. Como se nota, ele era um exemplo típico de um executivo conservador. Obscuro pelo controle, durante os anos que dirigiu a Anheuser-Busch, ele mesmo era a Anheuser-Busch. Pode-se inferir que o que definia sua vida era seu trabalho e o papel que desempenhava na organização. Mudá-la parecia perigoso e, portanto, desnecessário.

Ao resgatar o seu passado como um indivíduo comum, torna-se possível postular algumas pressuposições do motivo pelo qual August III assumia este tipo de comportamento. Proveniente de uma família competitiva e hostil e fruto de uma criação isolada e provinciana, é fato que o que escondia os remorsos de August III, sua fragilidade e as heranças de seu passado doloroso era a própria imagem e o poder da organização projetados em seu nome. Isto é, pode-se afirmar que o desapego com o passado familiar fez da Anheuser-Busch a fornecedora de sua condição de contingência; era ela que lhe atribuía um significado perante o mundo. Era ela que, em troca de um passado frio e turbulento, lhe garantia poder e vitupério. Ou seja, pode-se considerar que a Anheuser-Busch era a própria identidade de August III, digna de ser preservada.

Vale enfatizar que a própria estrutura física da Anheuser-Busch e o que dela derivava ostentava esse seu valor. Sem muitas preocupações com os custos (RIBEIRO, 2011), o luxo dos escritórios, das salas de reuniões e mesmo da maneira que a organização procedia em relação às formas de transportar aqueles aos quais integrava, cultivava os sentidos individuais e gerava enorme afeição a ele.

Deste modo, não havia como alguém gostar mais daquele lugar do que August III. Nota-se da análise de sua postura que a Anheuser-Busch era o que saciava o seu desejo de completude. Assim, ele regia a organização como regendo sua própria vida, seu próprio poder e honra perante todos. Ao interpretar as suas ações, pode-se afirmar que August III fez da Anheuser-Busch o seu próprio espaço pessoal e neste espaço ele projetava si mesmo. Eram as suas crenças, seus valores e seus modos de pensar e interpretar o mundo que irrigavam toda a organização e August III lutava por protegê-los e levá-los sempre adiante. De forma sucinta, é válido ressaltar que a Anheuser-Busch, irrigada com tudo aquilo que fundamentava sua própria identidade, era o objeto transicional de August III, seu ursinho de pelúcia.

À medida que o tempo passava e o poder crescia à Anheuser-Busch e refletia em seu nome, cada vez menos espaço August III deixava para divergências em seus gostos e pontos de vista cada dia mais provincianos. Seus pensamentos não mudavam facilmente. Ele tinha tanta confiança em si que rejeitava qualquer opinião que advertia seu modo de pensar.

Assim como Gussie, ao representá-lo simbolicamente, August III era como que um dos prisioneiros da caverna subterrânea. Sua convicção e confiança em suas maneiras e em suas visões o impediam de aceitar conselhos verdadeiros. O mundo mudava ao seu redor e novas tendências transpareciam no mercado cervejeiro. Todavia, ele tinha tanta confiança em sua própria capacidade que ele não julgava precisar de conselhos ou alertas de mais ninguém. Ao seu comando, a Anheuser-Busch era uma organização com toneladas de tradição e toneladas de ego. Assim, os contrários a ele eram simplesmente eliminados. Aliás, nem mesmo tinham condições de contrariá-lo.

A análise dos fatos mostra que August III tendia a evitar os aspectos da realidade fora àqueles que ele já tinha a capacidade de ver. Era um exemplo típico de indivíduo que se contentava com a vida em meio as sombras. A forma como interpretava as mudanças que ocorriam ao seu redor sempre resultava em ordens para que a Anheuser-Busch continuasse a fazer o que já estava determinado a fazer. Considerado como a força propulsora do domínio da Anheuser-Busch, a confiança que tinha em sua capacidade de comando o fazia assumir certas posturas como se considerasse que a Anheuser-Busch, como um ícone americano preponderante, detivesse de uma realidade particular às demais organizações. Isto é, interpretando-o psicanaliticamente, pode-se afirmar que August III, mesmo que inconscientemente, se centrava em uma realidade artificial que lhe dava uma visão imperfeita do mundo.

É claro que, embora muitas das vezes controversas, era difícil questionar as decisões de August III ao se examinar os resultados. No entanto, pode-se considerar que foi o pensar impositivamente que abriu o caminho e deixou a Anheuser-Busch vulnerável às ameaças que caracterizavam o ambiente global em meados de 2008.

6.1.2.2 Do Terceiro ao Quarto: a sucessão de poder que não extinguiu August III

Até mesmo na sucessão da presidência da Anheuser-Busch de pai para filho foram claras as nuances do conservadorismo de August III. A transição para o regime do filho, August IV, foi conturbada e bastante controversa. Ao iniciar sua carreira na Anheuser-Busch, August IV já deixou transparecer uma aptidão para aquilo que August III tinha dificuldade em compreender. Interessado pela área do Marketing, uma das áreas que guardava toda a simbologia da Anheuser-Busch, August IV deixou seu pai temeroso ao propor algumas mudanças e defender alguns tipos de trabalhos os quais, por si mesmo, August III nunca teria aprovado.

Como se pode notar, este período representou uma reincidência da história da organização. A interpretação dos fatos mostra que, neste momento, de forma semelhante ao período da presidência de Gussie, no qual August III pôde ser analiticamente considerado como um indivíduo liberto das correntes de pensamento que aprisionavam o pai, era August IV quem, inicialmente, detinha de uma visão de mundo liberta ao conservadorismo de seu pai. Por assim o ter, os ideais de August IV atemorizavam August III, fazendo do período de sucessão de poder um período de grandes turbulências.

Vale considerar que a Anheuser-Busch não havia se tornado a cervejaria mais famosa do mundo pela qualidade superior de seus produtos, mas pela sua enorme força publicitária. Seu império foi criado e sustentado pelos seus anúncios. Assim, embora muitos dos esforços de August IV foram reconhecidos por August III, todas as suas ações e seus comportamentos eram muito bem coordenados pelo seu pai.

Se deixando dirigir por August III, August IV espalhava dúvidas quanto à sua garra e sua motivação para dirigir uma organização global e August III não se cansava em o avaliar. Por assim fazer, August III era o elemento filtrador de todas as ideias do filho. Assim, embora alcançando algumas promoções com o passar do tempo e assumindo responsabilidades superiores que, de alguma forma, traziam bons resultados à Anheuser-Busch, August IV parecia passar parte de seus dias esquivando do conservadorismo do pai.

A influência que exercia nas ações de August IV era tamanha que os comentários sobre o plano de sucessão e sobre quem assumiria o comando da Anheuser-Busch eram frequentes. Porém, de August III não provinha nenhum sinal de resposta, embora seu comportamento transparecia o quanto não planejava se destituir com facilidade e entregar o poder nas mãos de August IV.

No entanto, anos mais tarde, em meados de 1999, acometido por um problema de saúde, a mortalidade assumiu uma perspectiva mais clara para August III. Pode-se considerar que este foi um dos momentos que transpareceu o que estava por trás do seu comportamento conservador e de sua dificuldade de aceitar as mudanças na organização. Sabe-se que, como qualquer indivíduo, ele carregava consigo o medo da aproximação da morte e a Anheuser-Busch era o que escondia esta sua vulnerabilidade. Segundo o que se pode interpretar, foi ela que apropriou a sua vida e a sua alma durante a vida inteira e, ao ver que as coisas tendiam a se dissiparem, August III lutou pela sua saúde e deixou claro que seus temores giravam mais em torno da sua incapacidade e obsolescência do que da morte em si.

Consequentemente, ao revitalizar a sua saúde, August III pareceu se apegar ainda mais à Anheuser-Busch. Talvez isso se deva ao fato de que, junto a ela, ele esquecia da sua vulnerabilidade à morte. O significado deste apego se radicalizou quando, forçado à aposentadoria compulsória devido a sua própria condição mental, August III recusou a entregar a presidência à August IV, julgando-o ainda inexperiente demais e considerando que a sua promoção seria um ato de nepotismo prejudicial ao futuro da Anheuser-Busch. Assim, em 2002, o CEO da Anheuser-Busch passava a ser alguém que não pertencia a família Busch.

É visível que esta atitude de August III foi uma forma de manter posicionada a sua forma de gerir a organização. Aliás, ele manteve seu cargo como presidente do conselho dos diretores e membro do comitê de estratégia da Anheuser-Busch. Como se pode ver, de uma forma ou de outra, ele ainda assumia uma posição que o permitia assegurar a organização nos contornos que ele próprio traçou. Esta sua postura era uma forma de assegurar a Anheuser-Busch de uma investida ainda inexperiente de August IV em concretização às suas ideias que, de alguma forma, incomodavam August III. Afinal, assegurando a organização, ele estava assegurando sua própria vida.

Assim, o fato de um novo CEO ter assumido o comando da organização não impediu que August III continuasse controlando tudo, inclusive, o próprio CEO juntamente ao

seu filho. Todas as decisões ainda tinham o seu aval. Ou seja, a Anheuser-Busch ainda seguia a batuta regencial de August III. Sua postura imponente não estava extinta.

No entanto, a nomeação de um novo CEO tornou tudo muito complicado na sede da Anheuser-Busch. A nova estrutura de gestão não inspirava confiança e estado de ânimo para a organização. Além disso, o período coincidiu com uma era em que o mercado de cerveja estava sofrendo transformações e uma onda de novas preferências às marcas tradicionais de cerveja permeava a realidade americana. Deste modo, a organização, sob nova direção, porém arraigada nos ideais imponentes de August III, começou a perder seu ímpeto diante da movimentação concorrente.

Incomodado com a situação negativa crescente, August III, junto ao seu novo CEO, atraíram críticas internas ao implementarem algumas decisões estratégicas para reverter o caos do momento. Ao instigarem uma guerra de preços de forma a revidar o ataque da concorrência, muitos indivíduos da hierarquia achavam que tais ações rebaixariam a organização. Era claro para o comitê de estratégia da Anheuser-Busch que as posturas adotadas pela organização não eram aquelas que garantiriam à mesma a capacidade de continuar sendo competitiva. Foi determinado que o "Rei das Cervejas" precisava se fundir com algum rival, ou ao menos estabelecer uma aliança forte, para sobreviver.

De fato, August III, dominado pelo medo, reagia sem pensar naquilo que seus incentivos causariam para a Anheuser-Busch. Seu comportamento consistia em algo totalmente equivocado para aquela situação, um verdadeiro fruto do seu desespero. Porém, como acostumado, August III não se libertava facilmente do seu modo de pensar.

É fato que tal postura é característica de alguém aprisionado em suas próprias maneiras. Como se pode notar, mesmo que tudo provava ao contrário, August III só era capaz de agir reiterando seu ponto de vista. Para ele, não existia uma realidade além daquela que ele fora capaz de construir. Sendo assim, as ações que decidiu serem necessárias diante da situação mercadológica do momento eram tão artificiais quanto a forma como ele mesmo a interpretava.

Ao analisar o seu comportamento, pode-se afirmar que, de forma característica a um sintoma conservador, August III se armava de alguns mecanismos de defesa que o afastava da culpa pela situação. Colocando em prática toda a ansiedade que o envolvia e todo

o teor de seu desespero, August III realizou uma farta distribuição de culpa a todos aqueles que pareciam rivalizar seu saber e suas razões.

Interpretando tal postura, considera-se que o fato de culpar todo mundo não deixou de ser um comportamento assumido por August III que transparecia a resistência que ele tinha em mudar o seu modo de pensar e em seguir por um novo caminho em meio ao caos. O que vinha acontecendo com a organização o atingia fatalmente. Assim, impensavelmente, August III agia movido pelo medo.

Em meio a este ambiente conturbado, August IV tentou finalmente provar a sua capacidade de se tornar CEO e começou a envidar esforços para reverter a queda da organização. Ele fortaleceu a carteira de cervejas da Anheuser-Busch pela adição de novas marcas, acrescentou também algumas bebidas não alcoólicas ao canal de distribuição da mesma, enfim, assumiu algumas posturas que balançou August III.

Assim, tornava-se claro que August IV fatalmente assumiria o cargo de CEO. Embora haviam ainda algumas lacunas em sua postura, August III não viu outro alguém como uma melhor alternativa para tal. Afinal, ele não cultivara quaisquer outros candidatos durante o tempo.

Foi assim que, em 2006, August IV alcançou o topo da Anheuser-Busch, muito embora o fato de ter-se permitido controlar pelo seu pai no início de sua carreira ainda o fazia um CEO sob controle e tutela de August III. Trazendo consigo um estilo de liderança descontraído e acessível, a figura de August IV contrastava fortemente com a do pai. Ao subir a hierarquia, ele tentou abrir aquela cultura recheada de conservadorismo e insularidade para o mundo e se concentrar mais no futuro da Anheuser-Busch.

Vendo-a rebaixada no mercado e presa por um modo de pensar aprovado e nada resiliente, August IV estava preocupado com a vulnerabilidade da organização a uma tentativa de tomada de controle. Consequentemente, ele tomou algumas ações que, embora visassem socorrer a Anheuser-Busch, muito desagradavam August III. A realização de algumas alianças com outras organizações, por exemplo, fez com que August III alegasse que o filho estivesse atraindo tubarões.

A dificuldade que tinha em concordar com as posturas do filho, somada com o momento verdadeiramente decisivo no qual a organização vinha passando, fizeram com que August III não demonstrasse seu desprazer em voz baixa. Vendo que um homônimo seu

contradizia o seu pensamento e ameaçava o domínio de suas ideias, ele não abria mão do controle que já exercia. Deste modo, esse período se caracterizou pela sua enorme conturbação e controversa.

Controlando seu filho e discordando de todas as suas decisões, era difícil encontrar outro alguém com o mesmo grau de supervisão que ele exercia. Fanático pelo controle da mais alta ordem, August III não confiava na administração de qualquer outrem. Como membro do comitê de estratégia da Anheuser-Busch, August III freava todas as decisões de August IV, impedindo que elas saíssem da sala da diretoria.

Deste modo, tornou-se cada vez mais claro que o modelo de gestão da Anheuser-Busch estava perdendo as forças. Tapando os olhos para o fato de que o mundo se encontrava cada dia mais globalizado e exigia da Anheuser-Busch uma postura mais radical, August III continuava preso às suas velhas maneiras. Simbolicamente, sua postura era como de um dedo congelado em um gatilho. Ele estava cego do fato que sua estratégia global se tornara lamentavelmente inadequada ao contexto do momento e que, naquela altura da batalha, a melhor alternativa seria fundir-se com uma outra organização e expandir para outros países. Ou seja, a alavanca que precisava ser acionada não era aquela que ele tinha como pretensão assim fazer.

Uma análise de sua postura mostra que August III se encontrava mergulhado em uma realidade artificial que ele mesmo criara e aquilo lhe parecia tudo que existia. Era o mesmo que viver em seu próprio microcosmo enquanto o resto do mundo evoluía ao seu redor. Gordo e satisfeito com tanta riqueza, ele subestimava as ameaças que surgiam ao seu negócio e à sua organização. Para ele, não existia vulnerabilidade à Anheuser-Busch, embora era claro para todos que as suas ideias acabariam posicionando-a no caminho de uma aquisição hostil e das manobras de acionistas ativistas.

Vale considerar que este comportamento resistente e esta insularidade cautelosa de August III fizeram com que a Anheuser-Busch perdesse muitas oportunidades de expansão global. Era claro que a oportunidade de crescimento da organização estava em uma possível expansão global ou mesmo na produção de outros produtos de consumo, transformando-se em uma organização mais parecida com a Philips Morris. Todavia, acreditando nas altas fatias de lucros e na expansão da Anheuser-Busch dentro do próprio mercado americano, August III via que aquilo que fazia já era suficiente e não havia necessidade de se sujeitar aos riscos da globalização ou de qualquer outra alternativa. Assim,

ao interpretá-lo, torna-se claro que ele cristalizou a forma de gerenciamento da organização, não se importando que os seus modos de ver se tornariam, logo mais, modos de não ver.

Vale dizer que tal modo de pensar não era consonante ao das demais organizações. Despertadas pelas condições do mercado americano, elas passaram a se movimentar globalmente na busca pelo crescimento. A SAB, por exemplo, não permaneceu imóvel até que as condições mercadológicas americanas melhorassem, mas se transformou em uma jogadora global em apenas uma década, investindo pesadamente em mercados em desenvolvimento e de alto consumo de cerveja, como a Hungria, a Polônia e a República Tcheca. Inclusive, em 2002, concluiu a compra audaciosa da organização americana Miller, enraizando-se profundamente no território da Anheuser-Busch e atingindo-a em cheio.

August III nem sequer notou que ele passava por cima de oportunidades, inclusive daquelas que, se atentando a elas, ele estaria escudando a Anheuser-Busch e asfixiando aquela que abruptadamente se levantaria contra si e, de uma vez por todas, a extinguiria. Concentrada nos Estados Unidos, a organização desperdiçou oportunidades de se internacionalizar, enquanto seus concorrentes se expandiam ao redor do mundo todo (CORREA, 2013). A ignorância de August III dava espaço apenas ao hábito de encontrar formas de justificar a própria imobilidade da Anheuser-Busch e, ao invés de colocar dinheiro em alguma outra cervejaria, ele preferia investir suas bateladas em sua própria organização e recorrer às mesmas ferramentas que sempre haviam gerado crescimento para a Anheuser-Busch.

No final das contas, esta postura isolacionista de August III foi decisiva para o resultado final da Anheuser-Busch. Ribeiro (2011) afirma que a falta de ambição internacional foi uma das principais causas que transformou a organização em uma presa de um ataque hostil. Após várias décadas exercendo um domínio independente e avassalador do mercado de cerveja norte-americano, chegando a obter um domínio de 60% do mercado e o maior faturamento dentre todas as organizações do ramo (CORREA, 2013), a Anheuser-Busch rejeitou a possibilidade de uma fusão e levou a organização que pretendia tal a considerar maneiras mais vigorosas de negociação. Assim, em 2008, a Anheuser-Busch foi alvo de um ataque hostil que acabou por finalizar 150 anos de tradição, simbolismo e poder.

Como se pode inquirir, August IV foi apenas uma nota de rodapé dentro de uma história muito maior.

6.1.2.3 Anheuser-Busch: um sinal de conservadorismo do início ao fim

É sabido que todas as organizações são sujeitas aos efeitos das mudanças que ocorrem ao seu redor. Nem mesmo aquelas que as aceitam sem nenhuma dificuldade são imunes a estes efeitos. Porém, o fato de resistirem à adoção de uma postura sensível e dinâmica frente às movimentações do mercado, as fazem sujeitas de efeitos ainda mais desastrosos.

O que aconteceu com a Anheuser-Busch foi exatamente isso. O seu modo de gestão desgastado com o tempo e a sua resistência persistente em acompanhar as tendências de um mercado extremamente competitivo fizeram com que a organização fosse atingida abruptamente. Isto é, resistente à ideia de promover uma expansão global dos seus negócios, a organização se vulnerou às consequências de um posicionamento tardio.

No momento em que a Anheuser-Busch finalmente estabeleceu uma aliança com uma organização estrangeira, a Inbev, já não era mais o momento de uma decisão como esta ser considerada correta. Na ânsia pela adoção de uma prática que, de alguma forma, reerguesse a organização, tal ação, promovida por August IV, expandiu ainda mais a fragilidade da Anheuser-Busch e transpareceu o quão desastroso tornou-se adotá-la tardiamente.

Na visão de August IV e dos americanos, a proximidade entre as duas organizações representava o acesso a marcas globais famosas, o que, de certa forma, poderia ajudar a Anheuser-Busch a sair da letargia que se encontrava (CORREA, 2013). Porém, para a Inbev, a significação de tal parceria era ainda melhor, visto que a proximidade entre ambas permitiu que a Anheuser-Busch passasse a ser acompanhada de perto pela sua gigante rival estrangeira e mostrasse o quanto era um alvo fácil para um ataque.

Pode-se considerar que o modo de gestão da Inbev consistia em uma verdadeira antítese do modo de gestão da Anheuser-Busch. Para a rival brasileira, custo era quase um sinônimo de pecado. Sendo assim, a Inbev aproveitou cada milímetro da abertura concedida por August IV para ver de perto o luxo, os excessos e os investimentos realizados desnecessariamente pela gigante americana. Além do mais, a Inbev atribuía bastante atenção à forma como eram estabelecidas as relações de poder na Anheuser-Busch. Por assim fazer, a Inbev teria munições poderosas para traçar suas estratégias de conquista (CORREA, 2013).

Por todas essas questões, é fato que a postura de August IV muito desagradou August III. Mas, o curioso é que mesmo que isso deixasse muito claro o quanto a Anheuser-Busch percorria por um caminho perigoso, a ilusão de poder na qual ela se engendrava induzia ainda uma crença arrogante de que, embora a organização tivesse cometido alguns erros durante o tempo, ela jamais estaria sujeita a uma tomada de controle. Segundo Correa (2013), o que August III não sabia, ou não se dispôs a se atentar, era que bancos, advogados e um grupo reduzido de executivos da Inbev, já trabalhavam em sigilo no Projeto Amsterdam, como foi batizado o plano de compra.

Transparecendo o quanto o conservadorismo de August III fez do processo de interpretação da Anheuser-Busch um processo deficiente, a organização desconhecia o ímpeto daquela que a sondava. O comitê de planejamento da organização concluíra que a Anheuser-Busch era algo caro demais para ser comprado e que os rumores que surgiam em relação à sua vulnerabilidade a um ataque pareciam ilógicos demais para serem aceitos. Segundo informações da *GI*, questionava-se a capacidade de financiamento da Inbev, julgando-a incapaz de concluir a oferta hostil na situação em que se encontrava o mercado de crédito do momento (DONA..., 2008). Isto é, a Anheuser-Busch era tomada por uma energia desafiante que alegava ter certeza da sua capacidade de se defender.

Sendo assim, permanecendo com sua postura reativa que caracterizou toda a sua história de sucesso, a Anheuser-Busch não fez nada para se defender. Havia uma pressuposição tácita que, embora os rumores eram crescentes, seria impossível que outra organização a comprasse sem aprovação de August III, seu patriarca dominante.

Diante disso, pode-se dizer que, a cada dia, crescia a questão de quanto o modo de direção da Anheuser-Busch era antiquado e paternalista demais perante as movimentações que ocorriam. Enquanto o mundo real progredia ao seu redor, a Anheuser-Busch persistia em seu microcosmo de regalias. Distorcendo a realidade para se favorecer, a organização não adotou nenhuma ação de alto teor estratégico.

A Anheuser-Busch permanecia atribuindo aos outros a culpa pelo seu estado. A culpa pela estagnação dos lucros no mercado americano, por exemplo, foi atribuída aos preços altos dos insumos. Porém, a Coca-Cola e a Pepsi, organizações que dependiam de condições semelhantes, cresciam da mesma forma que as demais cervejarias do mundo. Nada as barrava.

Assim sendo, era visível o quanto as ações resultantes da forma como a organização interpretava os acontecimentos eram carregadas de uma ignorância que, implicitamente, refletia a mais profunda subjetividade de August III. Interpretando analiticamente, nota-se que, dentro de si mesmo, ele sabia que eram assustadoramente reais as chances de seu mundo mudar completamente. No entanto, a incerteza ainda o tranquilizava. Certa ilusão ainda permeava seus pensamentos. Porém, ele não sabia o quanto a relevância e o poder acabavam por superestimar a Anheuser-Busch. Não sabia o quanto seu pensamento estava repleto de miopias e parcialidades a respeito do mundo. Não sabia o quanto seus modos de ver estavam próximos do momento de se tornarem modos de não ver.

Assim, de forma desastrosa, o reinado da Anheuser-Busch foi ameaçado. Como já previam aqueles que a observavam, a Inbev surpreendeu a Anheuser-Busch com uma oferta de aquisição de 46 bilhões de dólares em dinheiro, um valor tão alto que não houve outro acontecimento como tal na história. Correa (2013) afirma que a notícia da oferta já trazia detalhes sobre o modelo de financiamento da compra, os nomes dos envolvidos na estruturação do negócio, o novo nome que a companhia assumiria e, inclusive, a informação de quando haviam se iniciado as sondagens a August IV.

Vale dizer que a exuberância da proposta da Inbev se explica no fato de que a concretização desta aquisição posicionaria a organização resultante da combinação entre ambas junto aos colossos Procter & Gamble, Coca-Cola e Nestlé, se transformando em uma das quatro maiores organizações mundiais de consumo (CORREA, 2013). A junção das marcas mais vendidas pela Anheuser-Busch, a Budweiser e a Bud Light, com aquelas mais vendidas pela Inbev, Stella Artois, Beck's e Bass, criaria a maior cervejaria, com canais de distribuição espalhados ao redor do mundo (SORKIN; MERCED, 2008) e, segundo alega o jornal *The Economist*, com uma receita anual estimada em mais de 36 bilhões de dólares (BRINGING..., 2008), um valor superior ao da cervejaria pioneira do momento, a SABMiller (MERCED, 2008).

Além do mais, a compra de um símbolo do capitalismo americano não apenas seria o maior negócio já fechado pelo trio de executivos da Inbev envolvidos, a saber Jorge Paulo Lemann, Marcel Telles e Beto Sicupira, mas também os transformaria, incontestavelmente, nos empresários brasileiros de maior alcance global (CORREA, 2013).

Correa (2013) ressalta ainda que, embora tenha surpreendido a Anheuser-Busch, os analistas e os jornalistas do mundo todo, a investida da Inbev consistia em um

movimento com o qual os três executivos envolvidos vinham sonhando desde o ano de 1989, quando compraram o controle da cervejaria Brahma. Segundo informações da *GI*, já neste tempo, eles buscavam inspirações para a estratégia de marketing e vendas da Anheuser-Busch (INBEV..., 2008). Na época, eles não entendiam nada sobre o mercado cervejeiro. Porém, de forma totalmente divergente ao comportamento de August III, o trio se esforçava nas movimentações globais em busca da consumação do grande objetivo. Para tal, foram necessários alguns passos, como a compra da Antarctica em 1999, a negociação com a Interbrew em 2004, até que finalmente, em 2008, o momento de engolir a centenária Anheuser-Busch assumia nuances bem delineadas (CORREA, 2013).

Assim, ao esperar até que a hostilidade de uma proposta como essa a forçasse a agir, a Anheuser-Busch se deparou com a incapacidade de controlar o próprio destino. É fato que os executivos da organização não estavam dispostos a entregar a Anheuser-Busch na mão dos brasileiros. Eles bem sabiam que, uma vez concretizada a transação, a cultura e o modo de gestão brasileiro era o que prevaleceria (CORREA, 2013). Porém, certamente uma organização tão lendária como ela teria uma gama de opções ao seu dispor. Mas, a Anheuser-Busch nunca esboçou algo que a ajudasse reagir neste momento. Ela sempre foi uma organização escusada do mundo real, vítima de sua própria arrogância e mentalidade insular.

Sendo assim, a oferta da Inbev deu início a uma árdua batalha para o controle da Anheuser Busch. Vale dizer que as disputas não eram restritas apenas às duas organizações e aos executivos de cada lado. A negociação entre as cervejarias se tornou em um debate internacional e não tardou para que ela se tornasse também uma questão política entre ambos os países (CORREA, 2013). Muitos políticos expressavam suporte para que a Anheuser-Busch permanecesse uma organização independente (MERCED, 2008).

Vale afirmar que, para muitos americanos, a venda da Anheuser-Busch representava uma derrota dos Estados Unidos por um inimigo estrangeiro (RIBEIRO, 2011). Referindo à própria cerveja Budweiser, o jornal *The Economist* informa que foram realizadas campanhas de forma a mantê-la em mãos americanas. Os web sites abarrotavam-se de opiniões contrárias à transação e placas eram colocadas nos quintais das residências em forma de protesto (CRYING..., 2008). Nada poderia simbolizar mais a perda da supremacia econômica americana quanto a cerveja favorita do país caindo nas mãos de estrangeiros (HANDS..., 2008).

Porém, mesmo diante de tudo isso, a Anheuser-Busch se encontrava em meio a um jogo que sobrara poucas peças para se defender. Segundo alega o jornal *The Economist*, muitas de suas táticas de bloqueio acabaram em nada, inclusive algumas tentativas bárbaras, frutos do desespero, de alegar judicialmente que a Inbev enganava investidores (BRINGING..., 2008) com campanhas ilegais sobre as modalidades financeiras. Assim, foi determinado que a única saída viável, que ainda estava ao seu dispor, seria a realização de um plano de corte de custos e a promoção de uma fusão com uma outra organização, a cervejaria mexicana Modelo. Talvez, isso intimidasse a Inbev e a faria retroceder ou, se realmente fosse esta a sua intenção, ela se veria forçada a aumentar o valor da sua oferta.

Vale ressaltar aqui uma informação exposta pela *CBSNEWS* declarando que a atual proposta da Inbev era vista como algo que não supria os melhores interesses dos acionistas. Inclusive, convicto e empenhado em seus novos planos, na carta de rejeição escrita para a Inbev, August IV expôs sua contrariedade ao acordo alegando que a Inbev teria aproveitado de um momento oportuno para a oferta de aquisição, dado o enfraquecimento do dólar americano e o estado inerte do mercado de ações. Ou seja, tratava-se de uma proposta financeiramente inadequada (ANHEUSER-BUSCH..., 2008).

Todavia, os últimos planos da Anheuser-Busch também não chegaram ao ponto de surtirem efeitos positivos. De um lado, como alega o jornal *The Economist*, o plano de corte de custos não era capaz de parear-se ao peso monetário que a Inbev tinha em mãos (BRINGING..., 2008). De outro lado, por mais que a promoção de uma fusão era vista como o último golpe defensivo à sobrevivência da Anheuser-Busch, sua divulgação entre os membros externos da organização piorou ainda mais as relações entre August IV e seu pai (CORREA, 2013).

Não era nenhuma surpresa saber que, enquanto toda a organização se empenhava na concretização dessa última solução, August III demonstrava hesitação. A própria resistência histórica de August III no que se refere às aquisições fazia desta alternativa algo que nunca o convenceria. Além do mais, visando ampliar as chances de sucesso da fusão, a diretoria se empenhava no estabelecimento de um contrato que garantiria a nomeação de um CEO mexicano. Portanto, dado o seu conservadorismo extremado, é fato que August III jamais aceitaria que a Anheuser-Busch se movimentasse nesta direção.

No entanto, por mais que estava certo nesta sua visão, August III deixou que as negociações com a Modelo se desenrolassem até o ponto em que ele achou por bem deixar

transparecer a sua reação a elas. Pelas costas do filho e para surpresa de todos, August III, o ex-dirigente de 70 anos, decidiu que a transação com a Inbev era inevitável e estava focado em obter o melhor preço possível.

Isso mostra que August III ensaiou um estímulo às negociações da fusão, com o propósito único de forçar um aumento da oferta de aquisição (RIBEIRO, 2011). De fato, conseguiu. Segundo afirma Correa (2013), depois de uma série de reuniões, que contaram com a participação direta e indireta de acionistas, banqueiros e advogados, a Anheuser-Busch finalmente aceitou a oferta da Inbev, aprimorada em 52 bilhões de dólares. Enfatiza-se aqui uma informação do *The Economist* que tal transação foi considerada a maior na indústria de consumo desde a união da Procter & Gamble e a Gillette, em 2005 (A BID..., 2008).

Para alguns, essa postura de August III parece contradizer todo seu comportamento durante todos os anos que se antecederam à ameaça da Inbev; parece demonstrar uma certa reversão de um comportamento costumeiro. No entanto, quando analisada profundamente, é fato que esta postura de August III não deixou de ser um reforço conservador. Interpretando-o analiticamente, é possível considerar que, em meio ao processo de sufocamento no qual a Anheuser-Busch fora sujeita, florescia em August III todos os tipos de tensões. A Anheuser-Busch era toda a simbologia do seu poder, sua fonte de significações, sua identidade. A sobrevivência desta simbolizava a sua própria sobrevivência. Deste modo, perdê-la seria um golpe como a morte, já que era o vitupério dela, atribuído ao seu próprio nome, que escondia a sua vulnerabilidade como mortal.

É certo que ele se deparava diante de duas possibilidades de perdas: ou entregava o poder aos mexicanos ou seria extinto pelos brasileiros. No entanto, o conservadorismo de August III gerava enorme aversão aos riscos. Assim, em vez de assumir mais riscos do que o necessário, se envolvendo com mexicanos e continuar respondendo às consequências que esta proximidade resultaria e às possíveis desinquietudes do mercado cervejeiro, ele optou por uma opção de mais baixo risco.

Além do mais, Correa (2013) relata que August III muito se preocupava com as consequências de uma rejeição à oferta. Seu maior receio era que o valor das ações da Anheuser-Busch decaísse drasticamente caso isso ocorresse. Assim, pode-se dizer que, ao incentivar a concretização da transação com a Inbev, August III ajudou a garantir um preço alto pela Anheuser-Busch em um momento que as vendas de cerveja decaíam e a economia estava em crise.

Isso mostra que, por meio de sua postura, a história de August III na Anheuser-Busch acabaria neste momento, porém não sem valor. Os riscos e as responsabilidades que viriam após disso, não seriam mais problemas da Anheuser-Busch, mas seriam direcionados para a própria Inbev. E de fato, de acordo como afirma Correa (2013), devido a própria crise financeira global, a aquisição da Anheuser-Busch exigiu da Inbev um endividamento ainda maior, justamente em um período no qual a escassez monetária se encontrava espalhada por todo o planeta.

Como se nota, o estabelecimento de um ponto final na história da Anheuser-Busch era um fim necessário após a série de vitórias que obteve durante toda a década de 80 e início da década de 90. Por mais que parecesse contraditório ao seu próprio histórico de comportamento, e considerado como um verdadeiro "abraço de urso" na organização (RIBEIRO, 2011), o fato de ter defendido a venda da Anheuser-Busch demonstrava a busca de August III em assegurar de que a organização sobreviveria de alguma forma, após ser dolorosamente encurralada em um canto.

Ou ele mesmo.

6.2 BARBARIANS AT THE GATE

Assim como foi explicitado na obra de Macintosh (2013), são muitas as evidências na realidade organizacional de que o processo interpretativo míope por parte da alta cúpula das organizações e o consequente comportamento desfavorável às mudanças no *status quo* geram efeitos nocivos para as organizações e as induzem ao fracasso. Muitas das vezes, adotando uma postura disforme ao dinamismo do ambiente e confiando na ilusão do controle e do sucesso eterno, o indivíduo acaba vulnerabilizando a organização que gere e, por consequência, a sua própria capacidade de gestão.

Submersa nesses contornos e suposições de comportamentos, essa vulnerabilidade também transpareceu na história da RJR Nabisco, uma organização que, uma vez vista como a 19ª maior companhia industrial da América, foi palco de uma luta por uma tomada de controle que resultou na sua queda e no fim de sua história.

Sabe-se que, na área dos negócios corporativos, muitos repórteres e jornalistas são criticados por personalizarem as ações realizadas pelas organizações. Porém, é possível afirmar que a história da RJR Nabisco, e o seu consequente fim, foram prescritos pela ação de pessoas (BURROUGH, 1999), aliás de seu próprio executivo. Desta forma, o histórico da

mesma se porta como um lembrete de que é do ser humano, e não dos computadores e balanços orçamentários, que provêm as decisões que fazem com que as organizações sobrevivam ou desapareçam (BURROUGH, 1999).

Assim sendo, a justificativa para a escolha de tal organização como um segundo objeto de explanação deste capítulo reside nessas próprias considerações de Burrough (1999). Isso porque as mesmas são representativas daquilo que vem sendo debatido até então e trazem a figura e o comportamento do executivo como principal representante dos acontecimentos que marcaram o final da década de 80 e todo histórico organizacional da RJR Nabisco. Deste modo, uma minuciosa análise da narração do acontecido, registrada na obra de Burrough e Helyar (2009), é um outro meio de explicitar a concretização do debate teórico desenvolvido neste estudo na realidade das grandes organizações.

6.2.1 RJR Nabisco: o império do desperdício e do poder

Sendo formada em 1985 como resultado de um processo de fusão entre a Nabisco, uma organização do setor de biscoitos, e a RJ Reynolds Tobacco Company, a RJR Nabisco, sob a presidência de F. Ross Johnson, desfrutou anos de muita glória. Já no primeiro ano de Johnson como CEO, os retornos organizacionais eram deslumbrantes. Lampert (1990) alega que, imediatamente após o poder ser conferido a Johnson, as vendas aumentaram cerca de 4%, as receitas da organização tiveram um crescimento de 14% e os dividendos trimestrais saltaram de 30% à 48% por ação.

Deste modo, considerada como uma organização detentora dos maiores e melhores valores em toda a indústria alimentícia, a RJR Nabisco detinha de uma preponderância histórica que, se não fosse o fato de ter sido o ícone do maior processo de aquisição alavancada da história, em 1988, jamais teria escapado das páginas de negócios (BURROUCH, 1999).

Já de início, é possível afirmar que o pivô daquilo que vulnerou a RJR Nabisco à ignomínia financeira que marcou o fim da década de 80 (BURROUGH, 1999) foi um caso típico de alienação mental por parte daquele por quem era gerida. Embora considerado como o responsável pelos anos de glória da RJR Nabisco, Johnson era um sujeito cujo modo de pensar era altamente dominado pela ganância. Assim sendo, foi da resistência em mudá-lo que provieram todos os acontecimentos que deram um fim à história da RJR Nabisco.

Com suas riquezas incessantes e sob o domínio de um homem poderoso, na realidade da RJR Nabisco o dinheiro consistia como algo de gasto natural. Para Johnson, gastá-lo incessantemente não o fazia sujeito ao déficit. Desfrutando de um ganho de cerca de 2,7 milhões de dólares em 1987, nenhuma despesa era poupada em sua gestão (LAMPERT, 1990).

Como bem colocado por Lampert (1990), a RJR Nabisco consistia em um complexo de realeza corporativa. O autor considera que a forma convencional de gerir uma organização era anátema para Johnson. Ao invés de seguir o rito costumeiro dos executivos, voltando-se à constante necessidade de planejamento das ações, apresentações formais às equipes, enfim, àquilo que consiste em um comportamento típico de gestão, Johnson geria a RJR Nabisco segundo sua própria coragem e inteligência. Era um homem cuja inconveniência das ideias o separava da tendência dominante. Aliás, por um grande período de sua carreira, este seu comportamento atraía efusiva consagração à sua pessoa (LAMPERT, 1990).

Em meio a tanta riqueza, Johnson nem mesmo separava o que era seu e o que era da organização (LAMPERT, 1990). Era na exuberância física do patrimônio, nos torneios de golfe patrocinados, nas festas e na enorme frota de jatos ao seu dispor, que estava o seu pensamento.

Analiticamente se interpreta que a RJR Nabisco era o espaço onde era projetada toda a riqueza e vitupério que detinham um valor significativo para Johnson. Como seu próprio espaço pessoal, nela ele desfrutava de uma ilusão que o dinheiro transformava em realidade.

Sendo assim, pode-se dizer que Johnson regia a organização de forma perigosa. Preenchido por um sentimento que o fazia poderoso e confiante que a organização e toda a diretoria repousavam nas palmas de sua mãos, Johnson agia sem medo. Muitos o alertavam da necessidade de depositar os fundos em melhores usos, de comprar alguma coisa, de modernizar. Porém, da sua gestão só provinha o conforto e os fundos eram usados para garanti-lo. Johnson não se interessava em comprar nada, ele só vendia e os valores eram direcionados ao suprimento dos altos débitos que seu prazer pela riqueza resultava.

Resgatando um ponto debatido no decorrer do trabalho, pode-se considerar que, em semelhança ao mundo animal, Johnson se assemelhava a um peixe. Assim como a

água é tão fundamental ao peixe, a ponto de ele nem se quer notá-la ou questioná-la, a vida em meio ao luxo era tão fundamental para Johnson que ele nem se quer lhe dispensava muita atenção.

Quando alertado pelo desperdício, Johnson sempre ignorava. Mesmo que mortificado pelo *Wall Street Journal*, com suas constantes afirmações satíricas a respeito de seu comportamento, Johnson sempre se mostrava não intencionado em libertar-se da vida em meio ao luxo (LAMPERT, 1990).

Uma análise profunda do comportamento de Johnson demonstra que a riqueza, os prazeres, o conforto e o poder atribuíam significado em sua própria vida. Despojar de tudo isso que tinha e viver de forma limitada era para Johnson algo extremamente inviável. Como alguém que começou do nada e vendo que naquele momento possuía muito além do que sonhava em possuir, ele se prendeu na riqueza. Desfrutá-la sem medo tornou-se parte da sua identidade. Como uma criança incapaz de se libertar de algo, o modo de ser e viver em meio a uma vida repleta de prazeres tinha para Johnson um efeito transicional.

Dizendo de forma simples, a análise dos fatos permite afirmar que Johnson se tornou prisioneiro de uma mente gananciosa. Em cada ação, ele deixava transparecer a sua necessidade de possuir cada vez mais, de nutrir-se ainda mais daquilo que o dinheiro o permitia. Pelo próprio significado que o seu estilo de vida luxuoso e transbordante fornecia para si mesmo, a forma como Johnson rastreava os acontecimentos, interpretava-os e agia organizacionalmente, seguia as patologias que sua própria ganância embutia na sua mente. Para Johnson, com o poder, ele seria capaz de tudo, nada se igualava a sua capacidade.

Vale enfatizar que esta postura de Johnson muito desagradava as pessoas que enxergavam os acontecimentos por meio de outros vieses, por meio de olhares menos gananciosos. Porém, analisando a forma como agia, é possível afirmar que alertas e conselhos não eram suficientes para o abandono de suas verdades. Simbolicamente representado-o como prisioneiro da caverna subterrânea, Johnson enxergava a realidade por meio dos reflexos sombreados que seu poder delineava. Consequentemente, pouca importância era dado àquilo que se passava além daquelas sombras. Alienado em meio delas, Johnson não sabia que, com o passar do tempo, os efeitos de sua postura retornariam carregados de grande assombro para si.

6.2.2 As pressões do mercado e a busca por alternativas de sobrevivência

Pelo fato de ser uma organização direcionada ao atendimento de dois mercados diferenciados, a RJR Nabisco começou a sofrer as consequências do florescimento dos debates relacionados à nocividade do uso do tabaco. Eram crescentes os insultos dirigidos às organizações do setor, a ponto de a mídia tornar-se uma grande preocupação para a RJR Nabisco. Embora vinha alcançando bons resultados no setor de biscoitos, a organização passou a sofrer uma queda no valor de suas ações devido a intensificação das pressões antifumo.

Lampert (1990) afirma que a desvalorização das organizações de tabaco não deixava de ser um fenômeno social. Depois de um longo período de murmurações e queixas sem grande efetividade, as pressões antifumo tornaram-se mais agressivas. Grupos eram formados visando promover a publicação dos riscos causados pelo fumo e incentivar a criação de leis desfavoráveis a ele. Além disso, neste período, uma variedade de novos cânceres surgia e, embora elas lutassem em defender a não causalidade entre os fatos, um grande contingente de pessoas viam a RJR Nabisco e as demais organizações produtoras de cigarro como mercadores da morte.

Diante dos fatos, as pressões se intensificaram sobre Johnson em relação à necessidade de adotar medidas que revertessem a situação. Essas pressões eram provenientes, principalmente, dos acionistas. Embora a organização detivesse de alta receita, eles tendiam a descontar valor à RJR Nabisco devido aos próprios riscos sociais e legais percebidos e por temerem a maior desvalorização de suas ações (LAMPERT, 1990).

Como se nota, tem-se aqui um exemplo claro de uma organização que, embora já vivenciara períodos de muito sucesso, se deparava diante de uma necessidade de adotar alguma medida que garantisse a sua sobrevivência e maiores valores aos seus acionistas. Assim, frente à intensificação dos debates, foram muitos os conselhos direcionados a Johnson. Inclusive, muitos o alertavam da oportunidade de se fazer uma aquisição alavancada, um processo conhecido como LBO, que tornaria a RJR Nabisco uma organização limitada.

Sendo transcrito como "Leveraged Buyout", o LBO consistiria em um processo de aquisição no qual Johnson e um pequeno número de executivos seniores, unidos a uma instituição financiadora de *Wall Street*, se disporem a comprar todas as ações públicas da RJR Nabisco por meio de grandes montantes de dinheiro emprestado, tornando-a uma

organização privada. Vale dizer que, para este tipo de transação, tudo seria sacrificado para o pagamento do débito resultante, cabendo à organização um grande empenho em cortes de custos e de qualquer outro tipo de orçamento.

No que se refere a esta prática, Lampert (1990) afirma que, até meados de 1980, pouco se era visto e ouvido na realidade das grandes organizações. O alto débito resultante do processo era considerado como um sinal de controle financeiro empobrecido. Devido a isto, os LBOs se restringiam a compra de organizações familiares pequenas ou de divisões de organizações maiores.

Porém, com o passar dos tempos, o processo de LBO, embora considerado de alto risco, também passou a ser descoberto como algo que poderia ser enormemente lucrativo (LAMPERT, 1990). Tal descoberta ocorreu em 1982 quando um grupo, liderado pelo ex-secretário do tesouro, Willian Simon, efetuou a aquisição de 80 milhões de dólares da Gibson Greetings por meio de tal processo. Após 18 meses, a organização foi vendida por 290 milhões de dólares e Simon garantiu para si um ganho de 66 milhões de dólares (OTOOLE, 1990).

Foi assim que iniciou-se a veneração aos processos de LBO. Proponentes ao mesmo passaram a insistir que as organizações que se empenhavam no pagamento dos débitos resultantes dos LBOs cresciam enxutas e os executivos envolvidos se tornavam inteiramente ricos. Além disso, uma vez realizado a um preço superior ao atual preço das ações da organização-alvo no mercado, os defensores de tal prática também passaram a frisar que o processo detinha do potencial de maximizar valor aos acionistas (OTOOLE, 1990).

Diante deste contexto, Michel e Shaked (1991) afirmam que a RJR Nabisco se portava como um potencial para um processo de LBO. Suas operações exibiam um crescimento moderado e consistente; era requerido baixo investimento de capital; os problemas da organização pareciam fixos; os níveis de débito eram baixos; e, além de tudo, a RJR Nabisco oferecia um valor significativo de se desintegrar em unidades. Ou seja, as suas próprias características eram propícias ao processo de LBO e a tornavam uma candidata atraente para o mesmo.

Porém, vale dizer que, mesmo que a realização de um processo de LBO fazia o maior sentido para a realidade que se encontrava a RJR Nabisco, os prós em relação ao processo não convencia a sujeição de Johnson aos contras. Embora informado que a adoção

de uma medida como esta o tornaria ainda mais rico, Johnson resistia veemente. Em virtude do significado que a vida farta e confortável tinha para si, Johnson não conseguia imaginar como se portaria diante de uma necessidade de corte de custos para o cumprimento das despesas e para o pagamento das dívidas que o processo resultaria. É visível que era a própria incapacidade de Johnson de viver além dos prazeres, das riquezas e do conforto, que o fazia temer os riscos que, possivelmente, sujeitariam seu estilo de vida.

Remetendo ao simbolismo da alegoria exposta pela Metáfora das Prisões Psíquicas, pode-se afirmar que o *status* cômodo que inconscientemente desfrutava em meio a sua visão de mundo fazia de Johnson um indivíduo que buscava apenas reiterar as suas próprias maneiras. Embora alertado dos benefícios e das possibilidades que tangenciavam a promoção do LBO na realidade da RJR Nabisco, Johnson resistia e alegava que não desmontaria uma organização que demorara quinze anos para construí-la (LAMPERT, 1990). Ou seja, ele resistia ao fato de libertar-se de um modo de ver que lhe garantiu sentido à vida durante todo este tempo.

Assim, alienado em suas próprias concepções, Johnson era incapaz de consentir com tal prática. Observa-se que, fossem as causas reais ou imaginárias, a própria inquietude que o processo lhe transmitia o fazia responder com resistência. Além do mais, para uma pessoa que já desfrutava de mais de 2 milhões de dólares ao ano e de uma pensão anual de 770,000 dólares, o potencial de um LBO não era animador o bastante ao se comparar à agonia financeira que transmitia a Johnson (LAMPERT, 1990).

Deste modo, Johnson defendia outras medidas menos drásticas. Ciente de que o valor das ações da RJR Nabisco persistia em decadência quando comparado com o das demais organizações, Johnson desejava fazer alguma coisa. Assim, ele considerou algumas alternativas de ação que, de alguma forma, possibilitassem a reversão ao caos organizacional do momento, tais como a possibilidade de aquisição da Kraft e da Sara Lee, duas organizações do setor alimentício, a promoção de uma aliança com a Philips Morris, a separação das ações da RJR Nabisco para os dois diferentes mercados de atuação, entre outras alternativas de ação (LAMPERT, 1990).

Porém, vale dizer que tais ideias não deixaram de se portar apenas como alternativas e não ações propriamente ditas. O que se pode notar é que, no desenrolar do planejamento, mínimas coisas que contradiziam seu modo de pensar já eram o suficiente para

a desistência de Johnson em agir. Sua forma de ver, interpretar e agir em relação ao mundo se tornara tão fundamental e tão lógica que Johnson não ousava enxergá-la com olhos réprobos.

O que se nota é que Johnson era incapaz de agir abandonando o seu conservadorismo no desenrolar de cada ação. É fato que dívidas o incomodavam, por isso a sua preferência era sempre a venda de algum ativo para a quitação das mesmas, nunca a compra. Ele não pensava em usar o dinheiro para alguma ação de melhoria. Torna-se claro que a RJR Nabisco era como uma máquina de dinheiro que atuava em um círculo vicioso.

Além do mais, diante da intensificação dos debates acerca dos efeitos nocivos que o cigarro gerava aos fumantes, a organização estava já trabalhando no desenvolvimento de um tipo de cigarro não nocivo, o Premier. Assim, quando inquirido sobre a queda no valor das ações e da necessidade de tomar alguma providência, Johnson afirmava confiante que os acionistas não perderiam em aguardar o sucesso que estava por vir. Conforme afirma Lampert (1990), ele estava certo que o Premier seria a resposta certa às pressões antifumo. Por isso, não queria se aventurar por nenhuma outra manobra financeira até que ele visse como as coisas funcionariam.

Porém, como nunca esperado, o Premier não trouxe vantagens à RJR Nabisco. O grande montante de dinheiro gasto em seu desenvolvimento não resultou nada além do que uma intensificação dos bombardeios por parte da mídia. O sabor e o cheiro daquilo que esperava-se ser o grande fator capaz de ressuscitar o valor da organização agradaram uma porcentagem muito insignificante de consumidores.

Diante dos fatos, a situação da RJR Nabisco era cada dia mais agravante e atraía muito a atenção das pessoas. Os valores das ações da organização sofriam uma queda drástica de cerca de \$72 para \$53,5 por ação e, embora o mercado mostrava sinais de recuperação, a RJR Nabisco permanecia estagnada (LAMPERT, 1990). Sendo assim, a organização se deparava a cada dia com um aumento da vulnerabilidade diante de alguma tentativa de tomada de controle hostil. Lampert (1990) esclarece que eram crescentes e constantes os rumores de que havia alguém preparando um golpe para a RJR Nabisco.

Assim, alegando ter feito tudo que estava ao seu alcance para reverter o ocorrente e aumentar o valor da organização, à medida que o tempo passava mais transparecia no comportamento de Johnson o quão frustrado ele se sentia com a persistente queda nos valores das ações da RJR Nabisco. Nenhuma ação que de alguma forma aumentaria a receita

da organização e o conseqüente valor das ações tinha funcionado (LAMPERT,1990). Deste modo, ciente de que suas regalias dependiam do sucesso da organização e já sentindo o gosto do fracasso, não restava mais nada para Johnson fazer do que partir para algo mais dramático.

Interpretando-o por meio da base teórica exposta no trabalho, pode-se alegar que a frustração de Johnson se deve ao fato de que, pelo valor conferido à organização, a decadência no valor da RJR Nabisco representava uma decadência de si mesmo. A preponderância, *status* e poder da organização carregava grande parte da identidade de Johnson. Deste modo, ao vê-la em ruínas, pode-se considerar que o próprio interior de Johnson o instigava a tomar uma atitude defensiva.

Assim, como que despertado de um transe em meio a uma visão artificial de mundo que submetia a sua própria consciência, Johnson viu que não haviam alternativas a seguir se não partir para algo que de novo firmasse o terreno escorregadio no qual ele e todo o seu poder se encontravam, enfim, para algo que trouxesse novamente as rédeas em suas mãos. Deste modo, embora relutasse em um primeiro momento, havia chegado a hora de Johnson partir para aquilo que parecia ser a única saída defensiva com vitória: a compra de todas as ações públicas da RJR Nabisco, ou seja, se adentrar em um processo LBO.

A conclusão parecia óbvia. Minguadas as esperanças de Johnson com a entrada do cigarro Premier no mercado, não havia uma outra forma de reverter eficazmente o estigma entre os investidores públicos do setor. Então, por mais que a interpretação de sua postura demonstra que isso gerava um certo mal estar para Johnson, ele se via diante de uma necessidade de dispensar um olhar mais sério à possibilidade de um LBO; a RJR Nabisco, instigada, primordialmente, pelo *status* legal do tabaco, deveria ser privadamente adquirida (LAMPERT, 1990).

Vale dizer que, naquele momento, os LBOs consistiam como alternativas viáveis diante de qualquer situação de aquisição hostil na qual as organizações se deparavam. No entanto, mesmo diante da enorme viabilidade do processo para o *status* da RJR Nabisco no momento, o estudo do seu comportamento permite considerar que Johnson o encarou ainda preso ao conservadorismo de suas ideias e nos contornos típicos de um ideal ganancioso.

Deste modo, seu próprio comportamento foi um fator chave para que uma alternativa que prometia sucesso à organização e enriquecimento aos participantes se tornasse o pivô de uma grande derrota para a RJR Nabisco.

6.2.3 O fim da RJR Nabisco e de Johnson prescrito pela ganância

Já informado quanto ao que viria a ser um processo de aquisição alavancada, o comportamento de Johnson reflete que ele se adentrou ao mesmo ainda unido às suas próprias verdades e aos seus modos de pensar. Ciente que aquilo lhe prometia maiores riquezas, mas que também resultaria em altas dívidas, Johnson projetou no processo as suas próprias condições: a sua continuidade no poder e no luxuoso estilo de vida que adotava. Somente assegurando-as ele daria continuidade ao LBO.

Como se pode ver, ele decidiu em partir para um processo tão dramático como este ainda condicionado pela sua própria ganância. É fato que em uma transação tão grande e complexa como esta, a escolha do time consiste no fator chave para o sucesso (MICHEL; SHAKED, 1991). No entanto, é observado que Johnson se mantinha tão alienado às suas ideias, que até mesmo na escolha do agente financiador da compra das ações ele considerava a garantia deste em assegurar-lhe os fatores que via como primordiais. Ou seja, que após o processo ele se manteria no poder e que desfrutaria das mesmas regalias.

O único agente que se mostrou disposto a aceitar tais condições foi Shearson Lehman Hutton. Pela sua própria antipatia aos LBOs, Johnson estabeleceu desde o início que o papel desempenhado pela Shearson seguiria a sua visão própria de tal: levantar capital em troca de uma taxa. Assim, foi exposto que a transação da RJR Nabisco seria uma aquisição alavancada de Johnson e não de Shearson; Johnson era quem controlaria o conselho e a organização; Johnson era quem venderia o que fosse necessário, sem interferência da Shearson (LAMPERT, 1990).

Assim, pelo fato da Shearson se dispor a aceitar todas essas condições expostas, Johnson se uniu ao grupo, mesmo sabendo que este não estava entre os mais experientes nestes processos de aquisições. É fato que a sua ganância falava mais alto. Embora não muito experiente, a Shearson estava muito bem capitalizada e ansiosa para realizar um negócio como este (LAMPERT, 1990).

Era claro o quanto a ansiedade imperou no aceite da Shearson às condições estabelecidas por Johnson. Afinal, segundo argumenta Lampert (1990), era impensável para Shearson não se empenhar em financiar uma transação daquele porte. O LBO da RJR Nabisco seria a maior transação da história da corporação e tocaria a alma de todos os americanos. O preço utilizado por Johnson em seus cálculos preliminares totalizavam uma transação de cerca de 17 bilhões de dólares, o que ultrapassaria a até então maior transação da história, a

aquisição de 13 bilhões de dólares do Gulf Oil pela Chevron em 1984, e, por três vezes, o LBO recorde, a transação de 6 bilhões de dólares da Beatrice (LAMPERT, 1990). Ou seja, é patente que a concordância de Shearson às condições de Johnson residia na determinação em garantir-se no processo de aquisição mais notável de *Wall Street* (BURROUGH, 1999).

Ressalta-se que a ansiedade e empolgação por parte da Shearson, somada a sua própria inexperiência no processo, a faziam tomar algumas ações bastante imaturas para uma transação com tal porte. No desenrolar do processo, outros grupos de investimento demonstravam interesse em unir-se à Shearson, como os Salomon Brothers e o First Boston Group. Era claro que unir-se a um outro grupo seria essencial para Shearson em virtude de sua própria inexperiência no processo. No entanto, deixando transparecer ainda mais a sua imaturidade, a Shearson se recusou em unir-se ao First Boston Group, o qual já tinha realizado dezenas de LBOs de bastante ostentação, e uniu-se aos Salomon Brothers, um grupo com o qual tinha laços de amizade, mas que era tão iniciante no negócio quanto a própria Shearson. Além do mais, as duas únicas transações realizadas pelo grupo, TVX e a Revco, tiveram um final de falência (LAMPERT, 1990).

Assim, ao prosseguir o acordo com a Shearson, é possível afirmar que a confiança que Johnson tinha em si mesmo e em sua capacidade e poder de realizar tudo da forma como lhe aprazia tapou seus olhos diante de tudo o que ocorreria em consequência. Para Johnson, sendo o financiamento garantido pela Shearson, o comitê administrativo logo confirmaria o acordo. Afinal, para Johnson, todos eles estavam nas palmas de suas mãos.

No que se refere a este pensamento de Johnson, cabe aqui uma ressalva que esclarece que, infelizmente, tudo não se passava de uma mera ilusão. Como bem trazido por Lampert (1990), na formação do comitê administrativo do processo, Johnson nomeava seus amigos como parte do comitê especial e não nomeava um líder para o comitê. Ou seja, o comitê estava sendo representado mais como uma corte de Johnson do que como um grupo de decisão. Na visão de Johnson, a amizade com os envolvidos se preponderaria sobre a própria responsabilidade no voto e os induziria a votar em favor da transação. Porém, o comitê estava ciente disso e alegava que não se permitiria assim fazer. Seus membros estavam prontos para defender a ética e o melhor atendimento dos acionistas (LAMPERT, 1990).

Deste modo, segundo se pode notar, era ilusória a ideia de que bastaria o financiamento ser concretizado para que o comitê confirmasse o acordo; Johnson não sabia o

que estava por vir. Tal visão era apenas um dos reflexos sombreados que ele era capaz de enxergar.

É importante enfatizar que as condições impostas por Johnson o fizeram passar sobre as melhores oportunidades e não aproveitá-las. Pelo fato de ser agudamente crítico em relação ao desperdício corporativo, em especial o de Johnson (LAMPERT, 1990), e não lhe assegurar o cargo e a permanência da frota aérea e outras regalias ao seu dispor, Johnson rejeitou uma parceria com Kohlberg Kravis Roberts & Co, um grupo que, segundo Key (1988), já exercia o controle em 23 organizações americanas e cuja herdade lhe garantia a consideração como o segundo maior conglomerado americano, perdendo em receita anual apenas para a General Electric Co.

Conforme afirma Lampert (1990), a KKR era vista como a organização de investimento de maior sucesso nos processos de LBOs. Pelo fato de Kravis ser mestre em relações públicas, sua organização era a mais conhecida e a mais respeitada. Além da grande experiência no processo, a KKR era reconhecida pelo fato de que o capital que utilizava para os financiamentos provinha de instituições e não de relacionamentos com amigos. O autor ressalta que os fundos de pensões dos estados de Oregon, Michigan, Washington e Illinois consistiam como fontes férteis de dinheiro para a KKR. Desta forma, pode-se afirmar que a somatória de seu sólido histórico de atuação, de suas habilidades adquiridas em grandes transações e da credibilidade financeira, garantia a KKR um alto perfil social que a possibilitava de se adentrar em transações envolvendo milhões de dólares.

Assim sendo, embora muitos o alertaram do perigo que a recusa em unir-se à KKR poderia lhe causar, Johnson colocou sua fé na ideia de que o grupo Shearson levantaria dinheiro o suficiente para comprar a organização. Virando as costas para Kravis e subestimando a capacidade deste em participar de um LBO deste porte sem ajuda da gerência para informar as melhores formas de cortar os custos, pode-se afirmar que seu modo de pensar ganancioso o apunhalou pelas costas.

Não demorou muito para que os modos de ver de Johnson se tornassem modos de não ver. Com a análise dos fatos se nota que todas as suas ideias se mostraram ser meras ilusões de uma só vez. Indo em frente com a confiança em Shearson e em sua capacidade de levar junto consigo o comitê administrativo e o grupo dos diretores da RJR Nabisco, pouco tempo depois que Johnson participou o comitê a respeito de sua oferta secreta, estimada em um valor de \$75 por ação, a mesma se tornou pública e sua decisão foi exposta para todos que

desejavam ver. Isto é, dentre aqueles que Johnson acreditava ter em suas mãos, alguém o quis mostrar o contrário.

Conseqüentemente, de uma primeira frustração brotaram várias outras fontes de desespero. Lampert (1990) afirma que, nesta altura, os planos da Shearson ainda estavam prematuros e desestruturados. Assim, tornando-se pública, a oferta de Johnson à RJR Nabisco abriu caminho para um jogo de ofertas advindas de outros que detinham o mesmo interesse pela organização, incluindo a KKR e o Forstmann Little & Co, outro grupo especializado em LBOs tão grande quanto o de Kravis. Porém, diferentemente da Shearson, ambos os grupos pareciam já ter o dinheiro da transação em mãos e conhecimento suficiente para realizá-la sem muitas delongas.

Sendo assim, diante de todas as circunstâncias, despontava-se um contexto em que a RJR Nabisco, uma organização classificada como a 19ª maior organização do país, tornava-se semelhante a um pedaço de carne pelo qual diversos bancos de investimentos disputavam quem é que teria a capacidade de rosnar mais (BURROUGH, 1999). Como que içada para um leilão, a RJR Nabisco tornou-se um prisma através do qual dezenas de interessados viam suas glórias refletidas (OTOOLE, 1999).

É válido transcrever a observação de Lampert (1990) de que o anúncio da realização do LBO da RJR Nabisco por Johnson e Shearson soava um tanto embaraçoso. Para os mais experientes, como a KKR, o valor de \$75 por ação proposto por Johnson era absurdamente baixo, apenas doze vezes maior que o valor de \$6,25 por ação que estava previsto que a organização obteria em 1988. Porém, Johnson alegava que não existia competição real e assegurou aos diretores que a sua proposta representava o verdadeiro valor da organização (OTOOLE, 1999). Ou seja, analisando a sua postura, é possível afirmar que a mesma consistia em um caso típico de um ser tomado por um cegueira que o impedia de ver ao longe.

Naquele momento, a RJR Nabisco estava sendo contada como uma das três maiores transações que estavam ocorrendo. Contudo, segundo afirma Lampert (1990), era claro que a transação assumia uma postura extremamente contrastante às que vinham sendo realizadas por outras organizações. Exemplificando, a Grand Met tinha oferecido vinte e quatro vezes do valor do ganho estimado para a Pillsbury algumas noites atrás e a Philips Morris tinha oferecido vinte e três vezes do ganho estimado para a Kraft no início da semana. A própria KKR tinha pago quarenta vezes a mais que o ganho da Beatrice em 1986. Além de

tudo, o anúncio do LBO se tornou público antes que Johnson o assinasse. Isto é, era fato que a RJR Nabisco estava em jogo.

Assim sendo, conforme era esperado por todos, a KKR se empenhou, embora com bastante cautela, em lançar na mesa um valor superior ao valor ofertado por Johnson, calculado em \$90 por ação. Tal postura de Kravis seguia duas razões. Primeiramente, uma oferta superior poderia forçar Johnson a retirar-se por completo e afastar a Shearson para fora do jogo. Além disso, um alto valor ressaltaria a possibilidade de Johnson estar usando de abusos com a organização e com os acionistas. Desta forma, por meio desta postura, a KKR demonstrava quão séria era e quão vantajosa a sua proposta seria aos acionistas (LAMPERT, 1990).

Mesmo diante de todas as circunstâncias, Johnson ainda se prendia na ilusão em relação à incapacidade de alguém se igualar a si. Quando soube que a oferta de Kravis ultrapassaria a sua, ele alegou que isso não se passava de rumores. Para ele, Kravis continuava incapaz de ofertar certamente sem acesso a nenhuma informação da gerência. Porém, Lampert (1990) afirma que não havia dúvida que Kravis tinha dinheiro e ego o suficiente para fazer um lance não solicitado pela RJR Nabisco. Assim, mais uma vez Johnson se enganou. Um dos diretores da RJR Nabisco o apunhalou pelas costas e passou algumas informações da organização para Kravis. As traições eram cada dia mais visíveis. Seus próprios diretores o prejudicavam.

Vale dizer que, diante de todos os acontecimentos, os noticiários eram constantemente repletos de informações relacionadas ao processo de LBO da RJR Nabisco. Repórteres se empenhavam na busca por opiniões da comunidade a respeito dos LBOs, das aquisições hostis e dos débitos corporativos. Os jornais eram abarrotados de artigos que alegavam que os LBOs acabariam por engatilhar uma depressão semelhante a 1930 ou mesmo causariam um colapso nos bancos. Enfim, a realidade americana era repleta de opiniões contrárias à prática do LBO (LAMPERT, 1990).

Ao ver seu império em ruínas a cada dia, Johnson realizou mais algumas tentativas de acordo com Kravis. Era claro que sua única saída era unir-se a ele. Porém, era na ganância de Johnson que as negociações se encerravam. Kravis se recusava em confiar a direção da RJR Nabisco a Johnson, visto que era totalmente contrário aos gastos excessivos de sua gestão. Johnson não tinha planos de abrir suas mãos do controle que exercia.

Sem nenhum acordo, as ofertas continuavam. Foi assim que, em determinado momento, diante da oferta de \$106 de Kravis, Shearson e Johnson ofertaram \$112 por cada ação da RJR Nabisco. Foi este o último momento que realmente transpareceu o quanto a consideração de Johnson como um indivíduo que regia o comitê dos diretores e administradores segundo seus próprios padrões consistia em uma mera ilusão. Embora com uma oferta que superava em \$700 milhões a de Kravis, o que, na sua visão, já o fazia vencedor do processo, Johnson foi surpreendido pela decisão do comitê em entregar a organização nas mãos de Kravis.

O ocorrido se deu ao fato de que, embora o grupo Shearson tinha garantido todas as condições impostas por Johnson, o comitê da RJR Nabisco não se convenceu da credibilidade do acordo proposto. Mais valia a credibilidade e a segurança do negócio do que o montante do dinheiro. Kravis era bem experiente nisso. Como alega Lampert (1990), a KKR não agia por valor, mas por tática. As ações de Kravis sempre buscavam reforçar a percepção de que seu grupo não era hostil, pois nisto residia a sua habilidade de ganhar a diretoria e ser o escolhido para a venda, mesmo em menor valor.

Assim, após uma acirrada luta entre ofertas, a aquisição da RJR Nabisco pela KKR concretizou um processo considerado como a maior transação corporativa da história americana, perfazendo um valor de 25 bilhões de dólares. Tal montante superou o recorde anterior de \$ 13.4 bilhões pago pela Chevron Corporation na aquisição da Gulf Corporation, em 1984. Como se pode ver, o desenrolar dos fatos e o próprio porte da aquisição já deixaram o sinal para muitas organizações americanas de que ninguém é imune às aquisições (KEY, 1988).

Deste modo, tudo isso consistiu em uma representação psicanalítica de uma situação na qual os modos de ver se tornam modos de não ver. Era ingênua a noção de Johnson de que o seu papel como representante da organização prevaleceria sobre as decisões que seriam tomadas pelo comitê ao seu respeito. Tudo aconteceu além do que ele era capaz de enxergar.

Inclusive, como trazido por Michel e Shaked (1991), o papel desempenhado pelo conselho da RJR Nabisco foi considerado até contraditório em relação ao que é tipicamente visto na realidade organizacional. Como uma exceção àquilo que geralmente acontece, o comitê exerceu um papel ativo durante toda a transação, estruturando as regras,

ajustando e monitorando o processo e, no final, nomeando o vencedor segundo padrões divergentes aos tradicionais.

Por consequência de todo o acontecido, o processo que Johnson encarou como algo que o enriqueceria ainda mais, custou a sua carreira, a sua organização e uma boa fatia de sua reputação. Apenas seis semanas após ter tomado a decisão e apresentado a sua proposta multibilionária, toda a façanha de Johnson já tinha sido esquecida. O homem considerado como um dos executivos mais talentosos da América passou a ser visto pela mídia como um símbolo de ganância (LAMPERT, 1990), como um esbanjador, como alguém insensível em relação aos trabalhadores e às necessidades da comunidade (MICHEL; SHAKED, 1991). Consequentemente, elevado foi o montante de críticas à sua pessoa.

Aliás, os efeitos do processo não terminaram em Johnson. A RJR Nabisco, nos anos após se tornar uma organização limitada, passou a conviver com um alto montante de dívidas e as condições do mercado não eram capazes de superá-las. Além disso, tal crise não se limitou a ela, a repercussão foi geral. A inesperada oferta de Kravis à RJR Nabisco e a sua consequente aquisição foi como a ignição de um fogo que, em poucos dias, consumiu todos de *Wall Street* (BURROUGH, 1999). De forma geral, abrindo o portão para os selvagens e posicionando a organização em um processo que foi considerado como "jogo da ganância" (LAMPERT, 1990), Johnson vulnerou não só a RJR Nabisco. Diversas organizações foram prejudicadas.

Desta forma, com a crise alastrada e o mercado em déficit, a única saída para a organização foi se desintegrar. Assim, de uma vez por todas, terminou-se a história da RJR Nabisco e, o que restou disso, foi a sua consideração como um exemplo de organização cuja notabilidade foi levada ao escuro pelo fantasma de suas próprias aquisições passadas (BURROUGH, 1999).

Como uma última palavra, é válido dizer que tal fim não era inevitável. Foram as próprias condições impostas por Johnson no realizar do processo de aquisição que vulneraram a si mesmo, a RJR Nabisco e muitas outras organizações. No decorrer do processo, Johnson foi alertado por Forstmann Little & Co sobre as danosas repercussões que um LBO, da forma como vinha sendo realizado, geraria. Forstmann era contrário à postura assumida pela KKR nestes processos. Ele alegava que suas transações eram realizadas por intermédio de títulos de alto risco. Assim sendo, Forstmann defendia a ideia de que o negócio

simplesmente não fazia sentido financeiro (BURROUGH, 1999) e que Kravis e seu grupo iriam acabar destruindo a economia americana (LAMPERT, 1990).

No entanto, a contrapartida ao argumento de Forstmann expôs que a forma como eram realizados os LBOs não parecia relevante à transação da RJR Nabisco (LAMPERT, 1990). A própria imprensa de negócios, em meio a necessidade arrogante de nomear um vencedor ao processo, também ignorava os argumentos de Forstmann (BURROUGH, 1999). Assim, pelo fato de um acordo com a Forstmann Little & Co não lhe garantir espaço à sua ganância, Johnson virou as costas.

Deste modo, analiticamente se enfatiza que foi a ganância de Johnson e a sua resistência em libertar-se de seu *status quo* glorioso que prescreveram o fim de uma grande história. Um olhar profundo na situação resgata a menção de que na riqueza e no poder escondem-se as maiores fraquezas do homem. O homem poderoso tem a necessidade de nutrir-se cada vez mais do incomum, embora não saiba o quão danoso é ser prisioneiro do poder, ser prisioneiro de sua própria mente gananciosa. Sem que os perceba, os efeitos desta patologia psíquica acabam irrigando toda a organização e este indivíduo a si mesmo vulnera.

X -- X -- X

Concluída a interpretação de ambos os casos segundo o arcabouço teórico desenvolvido neste estudo, pode-se enfatizar que eles transparecem a manifestação de uma postura desfavorável à mudança sendo refletida de lutas internalizadas na psique daqueles que gerem a organização. Simbolicamente representados como prisioneiros da caverna subterrânea, observa-se que os executivos das duas organizações americanas analisadas se acostumaram com a vida em meio aos reflexos sombreados e acabaram vulnerando a si próprios e as organizações que geriam.

O curioso é que tal consideração se confirma mesmo diante da exposição de duas realidades organizacionais que, ao mesmo tempo que se assemelham, também se diferem entre si no que se refere às suas características e às próprias características de seus executivos. O que se nota é que, independentemente de todas as diferenças, em ambos os casos o pivô de tudo que ocorreu na realidade das organizações descritas foi um caso típico de alienação mental por parte de seus executivos.

Dominados pelo próprio significado oculto que a organização que geriam lhes atribuía e circundos por uma visão de mundo que eles mesmos criavam e sustentavam, August III e Johnson não eram capazes de enxergar aquilo que era aparente para todos os demais. Submersos em meio a uma realidade artificialmente construída, eles eram tomados por uma espécie de cegueira, por um fanatismo, que os impediam de ver ao longe.

Observa-se que todo o pensamento crítico por parte desses indivíduos era dissolvido pela própria confiança que eles tinham em sua capacidade de gestão. Pelo fato de ser dirigida a eles a responsabilidade pelo sucesso e pelos anos de glória das organizações que geriam, a reincidência dos triunfos fazia de August III e de Johnson presas de um pensamento impositivo que, mesmo diante da reprovação de todos que observavam, os fazia julgar as mudanças e as modificações na gestão como inconvenientes.

Em suma, considera-se que era a própria alienação destes indivíduos que os conduzia a adoção de posturas muitas das vezes insensíveis à forma como o dinamismo do ambiente os forçava a agir. Incapazes de resolver suas tensões interiorizadas e de se livrarem de suas manifestações alienantes, esses executivos agiam segundo os reflexos de sua própria interioridade, não sabendo eles que tais posturas abririam caminhos e conduziriam histórias tão ilustres à fins tão trágicos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo se empenhou na construção de uma reflexão diferenciada sobre o tema da resistência à mudança, se dispondo a galgar maiores níveis de abstração na busca pela compreensão do mesmo e se atentando mais para as questões que são implícitas e estão por trás deste tipo de comportamento. Além disso, como que em um desafio a si próprio, o estudo se dispôs a trilhar caminhos pouco conhecidos ancorando-se em um enfoque ainda limitado na literatura, o estudo exclusivo do comportamento resistente dos executivos.

Antes mesmo de se adentrar nas conclusões concernentes às discussões sobre o tema, vale enfatizar que o estudo foi realizado ciente de que, por um caminho diferente do debate estabelecido sobre a relação entre a mudança organizacional e a resistência a ela, a realidade organizacional já convive com situações em que a mudança se tornou um imperativo em si e por si mesmo. Isto é, o estudo se empenhou em cumprir o seu papel já com a consciência de que, em contraposto aos argumentos aqui estabelecidos, há também, em paralelo, uma forte institucionalização da ideia de que as organizações precisam introduzir mudanças e de que, como bem trazido por Grey (2004), mudar se transformou em um "fetiche" organizacional pelo qual os executivos se vêem na necessidade de adoção de novidades o tempo todo, deixando transparecer que não estão parados.

Em cumprimento a sua proposta, o estudo circundou a problemática de até que ponto é possível entender a resistência do executivo à mudança como o reflexo externo daquilo que é reproduzido na psique deste indivíduo. Assim sendo, com respaldo de uma abordagem organizacional que considera os aspectos psicológicos, o objetivo geral da pesquisa foi promover uma reflexão acerca da resistência do executivo à mudança, atribuindo um olhar a este indivíduo como um ser complexo e considerando a sua subjetividade, inconsciência e sua própria fragilidade psíquica como elementos centrais para o estudo do comportamento resistente nas organizações.

Para a concretização do mesmo foi feita uma pesquisa bibliográfica de caráter exploratório, de forma a construir uma reflexão desafiadora da visão paradigmática que envolve o tema em questão, encorajando uma maior ênfase em critérios subjetivistas de análise do fenômeno.

Vale enfatizar que a menção ao tema da resistência à mudança, sua crítica e sua consequente fundamentação e aprofundamento segundo o que se propôs com a realização deste estudo, foi antecedida por um debate, fundamentado, primordialmente, nos ideais sociológicos de Burrell e Morgan (1979), acerca das diversidades paradigmáticas da Teoria das organizações. Tal debate delineou a realidade dos estudos dos fenômenos organizacionais em um sentido mais amplo e direcionou o estudo a um caminho que enaltecia o seu caráter enfático na subjetividade do fenômeno que se dispôs a debater.

A opção pela adoção dessa linha de raciocínio e pela ancoragem aos paradigmas organizacionais, sobretudo o paradigma subjetivista Humanista-Radical, se fez devido ao fato de a base argumentativa do estudo nas discussões sobre o tema, a Metáfora das Prisões Psíquicas (MORGAN, 2007), repousar neste leito paradigmático humanista e consistir como uma simbologia que, metaforicamente, melhor representa os ideais expostos em tal vertente sociológica.

Deste modo, se propondo a analisar a resistência dos executivos à mudança segundo a simbologia humanista da Metáfora das Prisões Psíquicas, o estudo se justificou em seu papel de refletir profundamente sobre o tema e, ao mesmo tempo, de firmar as bases subjetivistas das análises organizacionais, estabelecendo-as não como meras realidades de pesquisas alternativas comprimidas pelo objetivismo analítico predominante, mas como detentoras de conceitos, ideias e visões que devem ser considerados para a real compreensão do comportamento organizativo.

Com o realizar da pesquisa, percebeu-se que os debates acerca das organizações e dos fenômenos organizacionais expressam largamente um grande comprometimento com os ideais funcionalistas dominantes nas fronteiras do campo dos estudos organizacionais. No estudo da resistência à mudança, especificamente, constatou-se que a racionalidade é o que delinea as explicações do comportamento resistente dos indivíduos. As análises do mesmo são feitas de forma superficial e pouca atenção é dada a personalidade dos indivíduos, aos seus medos, ansiedades, enfim aos seus processos internos e inconscientes. Os indivíduos são vistos somente como seres lógicos e racionais que naturalmente resistem a qualquer processo que desestabilize seu *status quo*.

Tendo em vista o que foi observado, é possível considerar que o domínio prevalecente dos ideais objetivistas e racionais e a consequente superficialidade das análises do comportamento humano, parecem levar-nos a uma visão utópica de que é possível

simplificar algo tão complexo. Ou seja, não leva-se em consideração a multiplicidade de pessoas psíquicas interiorizadas em cada indivíduo.

Entretanto, por tudo o que foi analisado no decorrer deste estudo, conclui-se que é a partir da análise profunda do indivíduo e dos processos inconscientes que torna-se possível compreender a resistência em um processo de mudança, em especial a do executivo. O estudo mostrou que grande parte deste comportamento resistente é reflexo das lutas internas que ocorrem na psique destes indivíduos. Assim, reconhecê-lo como um ser individual que pensa, sente, interpreta e constrói significados é o suficiente para inferir que todos os seus traços comportamentais não resultam apenas de processos exteriores.

No interior do executivo há uma sombra reprimida, um depósito de angústias, ansiedades e medos que o impede de aceitar qualquer tipo de modificação no seu espaço, pois a promoção de qualquer ação em favor da descontinuidade constitui-se como uma ameaça a si mesmo, isto é, a sua própria integridade.

Remetendo-nos as abordagens psicanalíticas da Metáfora das Prisões Psíquicas, essas angústias reprimidas vão desde a incapacidade do executivo em lidar com novas maneiras de pensar e agir até o medo de aniquilação e da perda da identidade que carrega dentro de si. Confinado em modos de pensar aprovados e apegado cada vez mais em seus conceitos, tidos como objetos transicionais, o executivo torna-se incapaz de aceitar tudo aquilo que é incerto ou que, de certa forma, simbolize uma ruptura em seu modo de encarar a realidade e o deixa vulnerável a sua própria mortalidade.

De forma a favorecer um teor mais prático àquilo que foi discutido neste estudo, reuniram-se essas conquistas teóricas para uma concretização. Para tal foram analisados dois acontecimentos da história de duas organizações americanas, a Anheuser-Busch e a RJR Nabisco, transcritos nas obras de Macintosh (2013) e Burrough e Helyar (2009), respectivamente. Vale ressaltar que, na motivação pela concretização do debate em cada um destes casos, o estudo não se limitou apenas às duas obras base, mas também buscou por dados e informações em outras bibliografias de apoio.

Da análise dos casos, vale tecer algumas considerações prévias no que se refere às limitações concernentes ao que foi feito. Ambas as obras possuem como objetivo principal transcrever os acontecimentos que marcaram a realidade da organização que abordam. Não foi do intuito dos seus autores demonstrar, explorar e refrisar o comportamento resistente dos

indivíduos, apenas descrever informações do acontecido. Isto é, houve uma certa diferença de enfoque entre os objetivos da pesquisa e os objetivos das obras analisadas.

Assim sendo, por mais que a pesquisa recorreu a outras fontes bibliográficas e a outros materiais da imprensa, os dados eram estáticos, concretos e frios. Consequentemente, na exploração dos casos, não houve muito espaço para aprofundamentos analíticos da mesma forma que seria possível caso o estudo fosse realizado a campo e acompanhasse estes acontecimentos de perto.

Deste modo, esta etapa do trabalho resumiu-se na interpretação dos acontecimentos segundo o arcabouço teórico desenvolvido até então e, felizmente, se conclui que ele se mostrou adequado para analisar o que se propôs, garantindo um bom fundamento para explanação e interpretação daquilo que foi transcrito a respeito da postura adotada pelos executivos dessas organizações e dos resultados que tal postura gerou na realidade de ambas.

Por todos os aspectos observados, entende-se que o desencadeamento dos acontecimentos foi consequente da dificuldade de aceitação das mudanças nas formas de pensar e agir por parte dos executivos. Além disso, na explicação de tal postura resistente, transpareceu mais os aspectos subjetivos e intrínsecos da personalidade dos mesmos, do que outros aspectos comumente observados nos estudos sobre as causas deste tipo de comportamento.

Em suma, pode-se dizer na busca pela compreensão da resistência dos executivos, recorrer ao universo psicanalítico, galgando maiores níveis de abstração, é um meio que ajuda-nos a entender de forma mais ampla este fenômeno tão complexo. Entretanto, o próprio estudo abre espaço a outras pesquisas que possivelmente podem ser realizadas a campo, visando analisar e avaliar esse comportamento por meio do diálogo que se estabelece entre a visão teórica e a realidade.

Enfim, diante de todo o trabalho é possível desfrutar a sensação de dever cumprido, tanto no que se refere ao cumprimento dos objetivos pré-estabelecidos do estudo quanto à abertura de novas linhas de pesquisas para a compreensão deste fenômeno tão presente nas organizações. Que novas jornadas comecem!

REFERÊNCIAS

AARTS, H.; VERPLANKEN, B.; KNIPPENBERG, A. V. Predicting behavior from actions in the past: repeated decision making or a matter of habit? Journal of Applied Social Psychology, Washington, v. 28, n. 15, p. 1355-1374, 1998.

ABBASI, S. M.; HOLLMAN, K. W. Inability to adapt: the hidden flaw of managerial ineptness. Records Management Quarterly, Prairie Village, v. 27, n. 1, p. 22-25, Jan. 1993.

A BID for bud. The Economist, Londres, 19 June 2008. Disponível em: <<http://econ.st/1u0NfIF>>. Acesso em: 12 jan. 2015.

AGÓCS, C. Institutionalized resistance to organizational change: denial, inaction and repression. Journal of Business Ethics, Dordrecht, v. 16, n. 9, p. 317-931, June 1997.

AKTOUF, O. O simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. In: CHANLAT, J. O indivíduo na organização: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 2010. v. 2, cap. 2, p. 39-79.

ANHEUSER-BUSCH rejects buyout bid. CBSNEWS, Nova York, 26 June 2008. Disponível em: <<http://cbsn.ws/1DDb63l>>. Acesso em: 13 jan. 2015.

ANTONACOPOULOU, E. P.; GABRIEL, Y. Emotion, learning and organizational change: towards an integration of psychoanalytic and other perspectives. Journal of Organizational Change Management, Bingley, v. 14, n. 5, p. 432-451, 2001.

ARGYRIS, C. A integração indivíduo-organização. São Paulo: Atlas, 1975. 348 p.

ASTLEY, W. G.; VAN DE VEN, A. H. Central Perspectives and debates in organization theory. Administrative Science Quarterly, Ithaca, v. 28, n. 2, p. 245-273, 1983.

BASTOS, A. V. B.; BORGES-ANDRADE, J. E. Nota técnica: cognição e ação: o ator ocupa a cena nos estudos organizacionais. In: CALDAS, M.; FACHIN, R.; FISCHER, T. Handbook de estudos organizacionais: ação e análise organizacionais. São Paulo: Atlas, 2009. v. 3. cap. 2, p. 69-76.

BECKER, E. The denial of death. New York: Free Press, 1973. 336 p.

BOVEY, W. H.; HEDE, A. Resistance to organizational change: the role of defense mechanisms. Journal of Managerial Psychology, Bradford, v. 16, n. 7, p. 534-548, May 2001a.

BOVEY, W. H.; HEDE, A. Resistance to organizational change: the role of cognitive and affective processes. Leadership & Organizational Development Journal, Bingley, v. 22, n. 8, p. 372-382, July 2001b.

BRINGING home the beer. The Economist, Londres, 14 July 2008. Disponível em: <<http://econ.st/1kfuXs8>>. Acesso em: 12 jan. 2015.

BRINGSELIUS, L. D. Resistance to change: four interpretations. Lund: Lund Institute of Economic Research, 2010. (Working Paper Series, n. 1).

BURRELL, G. Ciência normal, paradigmas, metáforas, discursos e genealogia da análise. In: CALDAS, M.; FACHIN, R.; FISCHER, T. Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, 2010. v. 1. cap. 17, p. 437-460.

BURRELL, G.; MORGAN, G. Sociological paradigms and organizational analysis. London: Heinemann Educational Books, 1979. 432 p.

BURROUGH, B. RJR Nabisco, an epilogue. The New York Times, New York, 12 Mar. 1999. Disponível em: <<http://nyti.ms/1ursIPW>>. Acesso em: 13 out. 2014.

BURROUGH, B.; HELYAR, J. Barbarians at the gate: the fall of RJR Nabisco. New York: Harper Business, 2009. 563 p.

CALDAS, M. P. Paradigmas em estudos organizacionais: uma introdução à série. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 45, n. 1, p. 53-57, jan./mar. 2005. Disponível em: <<http://bit.ly/1lsaQG2>>. Acesso em: 14 jun. 2014.

CALDAS, M. P.; FACHIN, R. Paradigma funcionalista: desenvolvimento de teorias e institucionalismo nos anos 1980 e 1990. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 45, n. 2, p. 46-51, abr./jun. 2005. Disponível em: <<http://bit.ly/WzLHor>>. Acesso em: 22 jul. 2014.

CLEGG, S. R.; HARDY, C. Conclusão: representação. In: CALDAS, M.; FACHIN, R.; FISCHER, T. Handbook de estudos organizacionais: reflexões e novas direções. São Paulo: Atlas, 2009. v. 2. cap. 15, p. 295-343

COCH, L.; FRENCH JR, J. R. P. Overcoming resistance to change. Human Relations, Thousand Oaks, v. 1, n. 4, p. 511-532, Nov. 1948.

CORREA, C. Sonho grande. Rio de Janeiro: GMT Editores, 2013. 264 p.

CRYING into their beer. The Economist, Londres, 26 June 2008. Disponível em: <<http://econ.st/1xVS7gX>>. Acesso em: 12 jan. 2015.

DAFT, R. L.; WEICK, K. E. Toward a model of organizations as interpretation systems. Academy of Management Review, Ada, v. 9, n. 2, p. 284-295, Apr. 1984.

DENT, E. B.; GOLDBERG, S. G. Challenging "resistance to change". The Journal of Applied Behavioral Science, Newbury Park, v. 35, n. 1, p. 25-41, Mar. 1999.

DIAS, R. Sociologia das organizações. São Paulo: Atlas, 2008. 288 p.

DIMAGGIO, P. Culture and cognition. Annual Review of Sociology, Palo Alto, v. 23, p. 263-287, 1997.

DONA da budweiser presta queixa contra Inbev. G1, São Paulo, 08 jul. 2008. Disponível em: <<http://glo.bo/1BepU6d>>. Acesso em: 12 jan. 2015.

DRAGO, P. A. Teoria crítica e teoria das organizações. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 32, n. 2, p. 58-64, abr./jun. 1992. Disponível em: <<http://bit.ly/1p8I6rP>>. Acesso em: 14 jun. 2014.

ENRIQUEZ, E. Vida psíquica e organização. In: MOTTA, F. C. P.; FREITAS, M. E. de. Vida psíquica e organização. Rio de Janeiro: FGV, 2000a. cap. 1, p. 11-22.

ENRIQUEZ, E. O indivíduo preso na armadilha da estrutura estratégica. In: MOTTA, F. C. P.; FREITAS, M. E. de. Vida psíquica e organização. Rio de Janeiro: FGV, 2000b. cap. 2, p. 23-40.

ESPEJO, R. Humanismo radical, decrecimiento y energía: una lectura de las ideas de Iván Illich. Revista de la Universidad Bolivariana, Santiago, v. 7, n. 21, p. 63-79, 2008. Disponível em: <<http://bit.ly/1BUV7wH>>. Acesso em: 16 dez. 2014.

FERNANDES, L. A.; GOMES, J. M. M. Relatórios de pesquisas nas ciências sociais: características e modalidades de investigação. ConTexto, Porto Alegre, v. 3, n. 4, 2003. Disponível em: <<http://bit.ly/1jqN5hP>>. Acesso em: 14 jun. 2014.

FEYERABEND, P. Contra o método. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1977. 488 p.

FINEMAN, S. A emoção e o processo de organizar. In: CALDAS, M.; FACHIN, R.; FISCHER, T. Handbook de estudos organizacionais: reflexões e novas direções. São Paulo: Atlas, 2009. v. 2. cap. 9, p.157-189.

FISCHER, G. Espaço, identidade e organização. In: CHANLAT, J. O indivíduo na organização: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 2010, v. 2, cap. 3, p. 81-102.

FITCHE, J. G. The science of knowledge. London: Trübner & Co., 1889. 377 p.

FLECK, D. Institutionalization and organizational long-term success. Brazilian Administration Review, Curitiba, v.4, n.2, aug. 2007. Disponível em: <<http://bit.ly/183X20S>>. Acesso em: 14 jun. 2014.

FLIGSTEIN, N.; McADAM, D. A theory of fields. New York: Oxford, 2012. 238 p.

FORD, J. D.; FORD, L. W.; D'AMELIO, A. Resistance to change: the rest of the story. Academy of Management Review, Ada, v. 33, n. 2, p. 362-377, 2008.

FREDDO, A. C. O discurso da alienação nas organizações. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 28, n. 1, p. 24-33, jan./mar. 1994. Disponível em: <<http://bit.ly/1wWwnmn>>. Acesso em: 16 dez. 2014.

FREITAS, M. E. de. A questão do imaginário e a fronteira entre a cultura organizacional e a psicanálise. In: MOTTA, F. C. P.; FREITAS, M. E. de. Vida psíquica e organização. Rio de Janeiro: FGV, 2000. cap. 3, p. 41-73.

FREITAS, M. E. de. Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma? Rio de Janeiro: FGV, 1999. 180 p.

GAARDER, J. O mundo de Sofia: romance da história da filosofia. São Paulo: Companhia das Letras, 1995. 547 p.

GAGLIARDI, P. Explorando o lado estético da vida organizacional. In: CALDAS, M.; FACHIN, R.; FISCHER, T. Handbook de estudos organizacionais: reflexões e novas direções. São Paulo: Atlas, 2009. v. 2. cap. 7, p. 127-149.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 175 p.

GRAVENHORST, K. M. B. A different view on resistance to change. In: EAWOP CONFERENCE IN LISBON, 11., 2003, Lisboa. Anais... Lisboa: ASCoR, 2003. Disponível em: <<http://bit.ly/1sec8PA>>. Acesso em: 10 dez. 2014.

GREY, C. O fetiche da mudança. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 44, n. 1, p. 10-25, jan./mar. 2004. Disponível em: <<http://bit.ly/16ryN0a>>. Acesso em: 06 fev. 2015.

GRÜN, R. Modelos de empresas, modelos de mundo: sobre algumas características da nova ordem econômica e da resistência à ela. Revista Brasileira de Ciências Sociais, São Paulo, v. 14, n. 41, p. 121-140, out. 1999. Disponível em: <<http://bit.ly/1piSbPR>>. Acesso em: 14 jun. 2014.

HANDS off our bud. The Economist, Londres, 12 June 2008. Disponível em: <<http://econ.st/1IFe6Kz>>. Acesso em: 12 jan. 2015.

HARRIS, W. T. Preface. In: FITCHE, J. G. The science of knowledge. London: Trübner & Co., 1889. p. III-XXIII.

HERNANDEZ, J. M. da C.; CALDAS, M. P. Resistência à mudança: uma revisão crítica. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 41, n. 2, p. 31-45, abr./jun. 2001. Disponível em: <<http://bit.ly/R2wpo8>>. Acesso em: 14 jun. 2014.

ILGEN, D. R.; KLEIN, H. J. Organizational behavior. Annual Review of Psychology, Palo Alto, v. 40, p. 327-351, 1988.

INBEV aumenta oferta pela dona da budweiser para US\$ 50 bilhões. G1, São Paulo, 13 jul. 2008. Disponível em: <<http://glo.bo/1ydaSLI>>. Acesso em: 12 jan. 2015.

KEBAPCI, S.; ERKAL, H. Resistance to change: a constructive approach for managing resistant behaviors. Kalmar: Baltic Business School, University of Kalmar, 2009. 90 p. (Master's Programme in Leadership and Management in International Context Change Management).

KEY, J. \$25 billion Nabisco sale the largest takeover. Chicago Tribune, Chicago, 1 Dec. 1988. Disponível em: <<http://trib.in/1C7S2bB>>. Acesso em: 16 jan. 2015.

KLEIN, D. Some notes on the dynamics of resistance to change: the defender role. In: BENNIS, W. G.; BENNE, K. D., CHIN, R. The planning of change. 2nd ed. New York: Holt, Rinehart and Winston, 1969. cap. 9, p. 498-507.

KROVI, R. Identifying the causes of resistance to IS implementation: a change theory perspective. Information and Management, Amsterdam, v. 25, n. 6, p. 327-335, Dec. 1993.

LAINING, R. D. The politics of experience and the bird of paradise. England: Penguin Books, 1967. 156 p.

LAMPERT, H. True greed: what really happened in the battle for RJR Nabisco. New York: New American Library, 1990. 259 p.

LAPIERRE, L. Interioridade, gestão e organização da realidade psíquica como fundamento da gestão. In: CHANLAT, J. O indivíduo na organização: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 2010, v. 2. cap. 8, p. 253-268.

LEITÃO, S. P.; LAMEIRA, V. de J. Humanismo e mudança organizacional. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 39, n. 3, p.731-751, maio./jun. 2005.

LEWIN, K. Frontiers in group dynamics. Human Relations, Thousand Oaks, v. 1, n. 1, p. 5-41, June 1947.

LIMA, L. A. de. A representação das múltiplas dimensões paradigmáticas no estudo da administração: um ensaio sobre os limites contidos nas defesas paradigmáticas excludentes. Revista de Administração Contemporânea, Curitiba, v. 15, n. 2, p. 198-208, mar./abr. 2011. Disponível em: <<http://bit.ly/1hXQOIM>>. Acesso em: 14 jun. 2014.

MACINTOSH, J. Destronando o rei. Rio de Janeiro: Odisseia, 2013. 398 p.

MARCONI, M. de A. Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 296 p.

MARCUSE, H. Eros e civilização: uma interpretação filosófica do pensamento de Freud. 6. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1975. 232 p.

MAUCH, J. E.; PARK, N. Guide to the successful thesis and dissertations: a handbook for students and faculty. 5th ed. New York: Marcel Dekker, 2003. 330 p.

McLUHAN, E. Understanding media. New York: New American Library, 1964. 318 p.

MELO, D. R. A. de. A questão do método e a pluralidade metodológica em estudos organizacionais. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 5., 2008, Resende. Anais... Resende: UFAM, 2008. Disponível em: <<http://bit.ly/1wba8T8>>. Acesso em: 13 jan. 2015.

MERCED, M. J. de la. Anheuser-Busch agrees to be sold to Inbev. The New York Times, Nova York, 15 July. 2008. Disponível em: <<http://nyti.ms/1Ber168>>. Acesso em: 12 jan. 2015.

MICHEL, A.; SHAKED, I. RJR Nabisco: a case study of a complex leveraged buyout. Financial Analysts Journal, [s.l.], v. 47, n. 5, p. 15-27, Oct. 1991.

MOREIRA, C. A. A. O paternalismo nas organizações brasileiras: reflexões à luz da análise cultural de empresas do pólo têxtil de Americana. 2005. 261 f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2005.

MORGAN, G. Imagens da organização. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007. 380 p.

MORGAN, G. Paradigms, metaphors, and puzzle solving in organization theory. Administrative Science Quarterly, Ithaca, v. 25, n. 4, p. 605-622, Dec. 1980.

MORGAN, G.; SMIRCICH, L. The case for qualitative research. Academy of Management Review, Ada, v. 5, n. 4, p. 491-500, Oct. 1980.

MOTTA, P. R. Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998. 224 p.

MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. Desenvolvimento paradigmático da teoria das organizações: uma abordagem crítica e a concepção de indivíduo na perspectiva emancipatória. In: COLÓQUIO DE EPISTEMOLOGIA E SOCIOLOGIA DA CIÊNCIA DA ADMINISTRAÇÃO, 1., 2011, Florianópolis. Anais... Florianópolis: UFSC, 2011. Disponível em: <<http://bit.ly/1p59rZT>>. Acesso em: 14 jun. 2014.

MULLINS, L. J. Management & organizational behaviour. 9th ed. England: Prentice Hall, 2010. 860 p.

MURTAGH, N.; GATERSLEBEN, B.; UZZELL, D. Self-identity threat and resistance to change: evidence from regular travel behavior. Journal of Environmental Psychology, London, v. 32, n. 4, p. 318-326, Dec. 2012.

OREG, S. Resistance to change: developing an individual differences measure. Journal of Applied Psychology, Washington, DC, v. 88, n. 4, p. 680-692, Aug. 2003.

OTOOLE, P. The granddaddy of all takeovers. The new York Times, New York, 21 Jan. 1990. Disponível em <<http://nyti.ms/1sKmQHD>>. Acesso em: 13 out. 2014.

PAGÈS, M. et al. O poder das organizações. São Paulo: Atlas, 1987. 234 p.

PECI, A. Estrutura e ação nas organizações: algumas perspectivas sociológicas. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 43, n. 1, p. 24-35, jan./fev./mar. 2003. Disponível em: <<http://bit.ly/1ly5ayM>>. Acesso em: 14 Jun. 2014.

PIDERIT, S. K. Rethinking resistance and recognizing ambivalence: a multidimensional view of attitudes toward an organizational change. Academy of Management Review, Ithaca, v. 25, n. 4, p. 783-794, 2000.

PIOVESAN, A.; TEMPORINI, E. R. Pesquisa exploratória: procedimento metodológico para o estudo de fatores humanos no campo da saúde pública. Revista de Saúde Pública, São Paulo, v. 29, n. 4, p. 318-352, 1995. Disponível em: <<http://bit.ly/1qeWj8f>>. Acesso em: 14 jun. 2014.

PRATES, A. A. P.; RODRIGUES, S. B. Nota técnica: representações - a importância do sujeito na teoria organizacional. In: CALDAS, M.; FACHIN, R.; FISCHER, T. Handbook de estudos organizacionais: reflexões e novas direções. São Paulo: Atlas, 2009. v. 2. cap. 16, p. 344-352.

REED, M. Teorização organizacional: um campo historicamente contestado. In: CALDAS, M.; FACHIN, R.; FISCHER, T. Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, 2010. v. 1. cap. 1, p. 61-97.

RIBEIRO, A. Oferta hostil encontra aliado mais que perfeito. Jornal Valor Econômico, São Paulo, 04 jan. 2011. Disponível em: <<http://bit.ly/1AwDFf8>>. Acesso em: 09 jan. 2014.

SARTRE, J. Being and nothingness: the complete text. New York: Washington Square Press, 1966. 812 p.

SILVA, M. R. A. da. A abordagem paradigmática sociológica e os pressupostos das finanças organizacionais. In: CONGRESSO VIRTUAL BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO, 7., 2010, São Paulo. Anais... São Paulo: CONVIBRA, 2010. Disponível em: <<http://bit.ly/1u2emlW>>. Acesso em: 13 jan. 2015.

SILVA, J. R. G. da; VERGARA, S. C. Sentimentos, subjetividade e supostas resistências à mudança organizacional. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 43, n. 3, p. 10-21, jul./set. 2003. Disponível em: <<http://bit.ly/SgLjEh>>. Acesso em: 14 jun. 2014.

SILVERTHORNE, S. Help your CEO put his head off. CBSNEWS, New York, 30 Mar. 2010. Disponível em: <<http://cbsn.ws/1u8Pn0g>>. Acesso em: 16 jan. 2015.

SIMON, H. A. Administrative behavior: a study of decision-making processes in administrative organization. 2nd ed. New York: Macmillan, 1957.

SOUZA, V. L. de. Gestão de desempenho: julgamento ou diálogo. Rio de Janeiro: FGV, 2002. 84 p.

SORKIN, A. R.; MERCED, M. J. de la. Inbev makes \$ 46.4 billion for Anheuser-Busch. The New York Times, Nova York, 12 June 2008. Disponível em: <<http://nyti.ms/1AARMTg>>. Acesso em: 09 Jan. 2015.

SPREITZER, G. M.; QUINN, R. E. Empowering middle managers to be transformational managers. Journal of Applied Behavioral Science, Newbury Park, v. 32, n. 3, p. 237-261, Sept. 1996.

STAW, B. M. Dressing up like an organization: when psychological theories can explain organizational action. Journal of Management, Greenwich, v. 17, n. 4, p. 805-819, Dec. 1991.

TENBRUNSEL, A. E. et al. Cognições em organizações. In: CALDAS, M.; FACHIN, R.; FISCHER, T. Handbook de estudos organizacionais: ação e análise organizacionais. São Paulo: Atlas, 2009. v. 3. cap. 1, p. 33-68.

THIRY-CHERQUES, H. R. A Rebelia conservadora: aspectos da resistência à modernização nas organizações brasileiras. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 35, n. 1, p. 30-37, jan./fev. 1995. Disponível em: <<http://bit.ly/UZtRIS>>. Acesso em: 14 jun. 2014.

THOMAS, R.; HARDY, C. Reframing resistance to organizational change. Scandinavian Journal of Management, Greenwich, v. 27, n. 3, p. 322-331, 2011.

VERGARA, S. C. Nota técnica: ciência normal, paradigmas, metáforas, discursos e genealogias da análise. In: CALDAS, M.; FACHIN, R.; FISCHER, T. Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, 2010. v.1. cap.18, p. 461-463.

VERGARA, S. C. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 94 p.

VERGARA, S. C.; CALDAS, M. P. Paradigma interpretacionista: a busca da superação do objetivismo funcionalista nos anos 1980 e 1990. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 45. n. 4, p. 66-72, out./dez. 2005. Disponível em: <<http://bit.ly/1mWaGrI>>. Acesso em: 14 jun. 2014.

WATSON, G. Resistance to change. In: BENNIS, W. G.; BENNE, K. D., CHIN, R. The planning of change. 2nd ed. New York: Holt, Rinehart and Winston, 1969. cap. 9, p. 488-498.

YOUNG, A. P. "I'm just me": a study of managerial resistance. Journal of Organizational Change Management, Bingley, v. 13, n. 4, p. 375-388, 2000.

ZUCKER, L. G. The role of institutionalization in cultural persistence. American Sociological Review, New York, v. 42, n. 5, p. 726-743, Oct. 1977.