

CALEIDOSCÓPIO

Entrevista

EMILY

MITOS, ORGANIZAÇÕES E MUDANÇA

Como concebe James G. March, professor da Universidade de Stanford e considerado um dos maiores teóricos actuais das organizações, a mudança ou, pelo menos, as condições para a sua existência numa organização? Evocando os mitos da gestão, James G. March aborda o tema de um modo original.

Face à realidade quotidiana das organizações, os actores parecem, por vezes, perdidos. Qual é a sua análise?

O ambiente das organizações é complexo e em constante mudança, a história é confusa, dificilmente interpretável, a experiência e os conhecimentos dos actores nas organizações, como se de estudantes se tratasse, são limitados. A fim de superarem estas confusões, criam e trocam entre si representações da história que lhes permitem interpretar, comunicar e, de forma mais geral, viver a sua própria história. Estas narrativas são socialmente construídas a partir de um conjunto de mitos partilhados ou de representações convencionais. Tal conjunto de conhecimentos repousa implicitamente sobre a ideia de que a realidade existe independentemente dos actores. Dá-nos a visão de um mundo bem melhor ordenado e controlado pelo homem do que verdadeiramente acontece.

Contudo, o funcionamento das organizações é difícil de compreender a partir de dados históricos: a amostra da análise limita-se

¹ Professor da Universidade de Stanford e Prémio Nobel, James G. March é um pioneiro nos domínios da teoria das organizações e da decisão. A presente entrevista foi publicada na *Revue Française de Gestion* nº 120 (número especial dedicado ao tema «Les organisations face au changement»), Setembro-October 1998, e é aqui reproduzida com a expressa autorização das *Éditions Hermes Science*, a quem se agradece a gentileza. A tradução é de R.F.A.

apenas às histórias que foram efectivamente produzidas. Há inúmeros problemas de interpretação e de medida porque não podemos controlar experimentalmente as variáveis observadas. Por outro lado, as especificidades são fortes: especificidades dos lugares (as lições retiradas de um lugar não são extrapoláveis para um outro em que os mesmos acontecimentos tenham ocorrido) e especificidades do tempo (as lições de hoje são diferentes das lições de ontem). Enfim, os próprios indivíduos têm limitações para compreender, memorizar e recordar o que lhes acontece. Cada um aprecia o que vê em função do que conhece e memoriza em função das suas preferências. Isso permite-lhes confirmar as suas expectativas e conservar crenças que, por vezes, se apoiam precisamente sobre acontecimentos que tiveram lugar seis meses antes e não nesse instante. As capacidades de enquadramento e de delimitação dos problemas são igualmente limitadas. Do mesmo modo, conseguir superar a experiência imediata para interpretar acontecimentos incertos revela-se complicado. Por fim, é também difícil, devido a um enviesamento etnocêntrico, ver para além de si próprio e das convenções do meio.

Em definitivo, o homem não é particularmente dotado para interpretar as suas próprias experiências ou os aspectos históricos da vida das organizações. Existe realmente uma indeterminação da interpretação histórica nas organizações. Em consequência, a aprendizagem, a interpretação, o reconhecimento podem ser defeituosos.

Mas os actores encontram-se nas organizações. Não poderão eles esbater colectivamente estes limites?

Apenas em parte, porque inúmeros factores condicionam a eficácia da aprendizagem colectiva. A comunicação é imperfeita: é difícil dizer o que se sabe, entender o que é dito e fazer o que é entendido. As observações são múltiplas mas não independentes. Enfim, as crenças ou as previsões partilhadas podem tornar-se auto-realizadoras e chegar à emergência de um consenso.

Quais são as implicações das histórias na compreensão da experiência? No que acaba de dizer não haverá um risco de bloquear toda a possibilidade de aprendizagem, excluir qualquer mudança?

As experiências são interpretadas através de esquemas simplificados que evoluem, eles próprios, ao ritmo das suas utilizações. A ideia de que criamos, desenvolvemos e utilizamos histórias para interpretar as nossas experiências encontra-se nomeadamente na fenomenologia ou no interaccionismo simbólico. Nas organizações, os indivíduos só podem compreender as suas experiências se construírem histórias credíveis e compreensíveis pelos outros. Ora isso supõe simplificações e interpretações.

Deste ponto de vista, a gestão é uma grande utilizadora de simplificações, seja na prática ou na pesquisa. A Microsoft constitui um bom exemplo de história do inventor genial, criador de valor. Essa história, contudo, é hoje contestada por alguns que apresentam a empresa como grande predadora ou exploradora. Existem tendências para a convergência das histórias, mas parece haver mais convergência no que respeita à legitimação dos componentes da história do que quanto à própria história. As histórias são fabricadas ("bricolées") a partir de elementos que partilhamos. Com os mesmos elementos podem-se elaborar histórias diferentes. Tais elementos são aquilo a que chamo temas míticos. Graças a estes temas os actores podem compreender as suas organizações. Como avaliar as histórias segundo um critério científico? É evidente que podemos narrar como

verdadeiras as histórias que sabemos não o serem. Como resulta igualmente evidente que há histórias que se tornam verdadeiras pelo simples facto de nelas acreditarem aqueles que as ouvem. Mas mesmo não sendo verdadeiras, elas facilitam a coordenação das acções e dos discursos, contribuindo para construir uma comunidade.

Podemos afirmar que todas as histórias dão conta da experiência da gestão?

Há duas perspectivas: a que vê a vida gestionária tal como é descrita pelas histórias e a que concebe essa vida como a realização voluntária de uma história (“enacted story”). Analisemos estas duas visões.

Pode-se, primeiramente, considerar as histórias como um vector de comunicação. Aqui, a realidade existe num mundo “extra-linguístico”, num mundo exterior. A realidade não pode ser inteiramente reproduzida através de uma representação, mas as histórias que contamos aos estudantes de gestão servem, tanto quanto é possível, para caracterizar essa realidade e comunicá-la. As boas histórias são as que reflectem e comunicam a realidade tão precisa e completamente quanto possível. Como uma história é composta de elementos e de causalidades ambíguas, o problema está em introduzir, para si mesmo ou para os outros, elementos de coerência. Procuramos construir observações que se adequem às estruturas, às crenças e às práticas existentes. Trata-se, na verdade, de criar e de transmitir histórias estilizadas, baseadas em temas míticos. Os homens são fundamentalmente contadores de histórias. Compreendemos o mundo construindo histórias a partir da nossa experiência. Essas histórias não reproduzem a experiência mas uma imagem dela, a qual está conectada, por sua vez, com outras imagens que existem em nós.

Na segunda perspectiva, a realidade existe através das compreensões narrativas dos actores, que aliás as confirmam ao colocá-las em cena nas histórias que contam. O objectivo das histórias que se contam na escola é o de formar e de criar a realidade. As boas histórias são aquelas que facilmente compreendemos ou que cristalizam (“enact”) a realidade. A ideia fundamental é a de que a vida é vivida como uma história. O que pode isto significar? O sentido da vida só surge plenamente através das interpretações que fazemos com a ajuda de histórias. Os homens agem no interior de cenários, isto é, vivem a sua vida como histórias. Inscrevem as suas vidas em histórias que aceitam, tal como D. Quixote que decide levar a vida de um cavaleiro andante e que impôs a si próprio imitar o melhor possível as narrativas que descreviam essa vida. Em resumo, as histórias criam a existência humana e estruturam as identidades, as crenças, as pertenças, modelando a comunidade. Elas fornecem também ilusões de compreensão do mundo que são necessárias para a acção. Reencontramos aqui a noção de “mito racional” de Hatchuel e Weil².

Aliás, os indivíduos são o produto de micro-histórias que se inscrevem na história: trata-se de uma velha ideia segundo a qual os indivíduos são moldados pela experiência, pela cultura e pela história, o que, em parte, torna ilusória a sua autonomia. As sociedades educam os indivíduos para que estes se adequem às instituições.

Quais são as bases das histórias da gestão?

Elas têm, em primeiro lugar, uma base linguística. A linguagem é um instrumento da compreensão. Existe uma dialéctica entre a experiência e a linguagem que a conta. Foucault

² Ver A. Hatchuel e B. Weil, *l'Expert et le système: gestion des savoirs et métamorphose des acteurs dans l'entreprise industrielle*, ed. Economica, 1992.

mostrou bem como, depois do século XVI, se desenvolve a ideia de que “a ordem das coisas” pode ser representada por palavras ou por símbolos. Mas nem tudo pode ser dito. Ao mesmo tempo, a linguagem desenvolve-se e aprende-se através das narrativas da história. É preciso sublinhar que existem duas visões da linguagem. A da teoria da comunicação, que se pergunta como usar a linguagem para dizer o que se sabe a uma outra pessoa, e a do poeta que se interroga sobre o modo de usar a linguagem para dizer o que se não sabe.

As bases das histórias da gestão são igualmente míticas. Um mito define-se como “uma história verdadeira ou fictícia, um tema recorrente ou um personagem tipo que apela à consciência das pessoas ao encarnar os seus ideais culturais ou ao conferir a estes uma impressão de profundidade geralmente impregnada de emoção”³. A literatura opõe os mitos falsos àqueles que reenviam para verdades primeiras. Ela opõe também os mitos que formam o espírito para corresponder à realidade, a esses outros mitos que formam a realidade para a fazer corresponder ao espírito.

Como podemos tornar credíveis as histórias da gestão?

As histórias da gestão devem aderir às observações da realidade, as quais são, também elas, naturalmente, interpretações. Devem igualmente adequar-se às expectativas sobre o que se pensa que as histórias deveriam ser.

Mas isso não corre o risco de reforçar as representações estabelecidas e engendrar um certo conservadorismo?

Há forças que concorrem para a estabilidade das histórias. O conservadorismo das crenças desempenha um papel na maneira de contar as histórias e de acreditar. Os contadores de histórias antigas não incitam à difusão de histórias novas, seja porque lhes negam qualquer interesse, seja porque criticam a sua veracidade. O conservadorismo está mais nos elementos que as histórias contêm, nos temas míticos, do que nas histórias em si mesmas, as quais permanecem flexíveis.

Como se aplicam à gestão quer este seu quadro “histórico”, quer os elementos constitutivos das histórias a que chama temas míticos?

Distingo quatro diferentes mitos da gestão. Em primeiro lugar, o mito da racionalidade. A acção é aqui uma escolha e essa escolha tem consequências. Justificar-se-á uma acção dizendo “porque”. O “porque” permite racionalizar uma escolha. “Inscrevi-me nesta universidade porque pensava que me iria oferecer as melhores oportunidades”. Imagine-se que um gestor ocidental justificava assim uma das suas acções: “Foi porque Deus me apareceu e guiou”. A racionalidade tem ao mesmo tempo a ver com a máxima do bom comportamento e com a predição do comportamento. Segundo este mito, o espírito humano poderia encontrar um *optimum*, escolher entre diversas acções avaliadas com a ajuda de uma comparação entre os seus resultados futuros e certas preferências previamente afirmadas. A racionalidade pode, na melhor das hipóteses, ser considerada como uma simples afirmação, e, na pior, como uma tautologia abstracta que consegue, de facto, tornar qualquer coisa racional. Ela reduz o papel da identidade, da procura de sentido, da ambiguidade ou das contradições na conduta da acção.

³ Definição retirada do *American Heritage Dictionary of the English Language*, Boston, Houghton Mifflin.

Um segundo mito está muito difundido na gestão: a hierarquia. A ideia é que os problemas e as acções podem ser decompostos em elementos eles próprios compostos por sub-problemas e por sub-elementos, de tal maneira que as suas interacções possam ser organizadas no seio de uma hierarquia. Assim, a responsabilidade pela realização de uma tarefa complexa pode ser delegada num sistema de subordinação e de dominação no interior do qual o nível mais elevado controla e integra as soluções e acções do nível inferior. Deste modo, podem ser fixadas responsabilidades individuais em torno de factores de desempenho (“performance”). Mas a hierarquia gera ilusões de controlo e de responsabilidade. O mito da hierarquia é visível nomeadamente na representação das estruturas organizacionais ou na distribuição das sanções e das recompensas na organização. Supõe que é possível decompor as coisas. Conceder-me-ão que, muitas vezes, tudo isto parece negligenciar o papel da complexidade na dinâmica de certos fenómenos de gestão. O mito da hierarquia deixa de lado a possibilidade de virem a existir outras abordagens diferentes daquela que é defendida pela hierarquia oficial. Mais ainda, a ideia de hierarquia deve ser associada aos conceitos de dominação e de subordinação, embora nem sempre seja o caso.

O terceiro mito é o da importância do líder individual. Os acontecimentos da história seriam apenas o reflexo de intenções humanas, de interacções entre projectos de indivíduos identificáveis. Os desenvolvimentos maiores seriam atribuíveis às capacidades e às acções excepcionais de indivíduos líderes.

Finalmente, o mito da eficiência histórica, que repousa na ideia assaz darwiniana da existência de um *optimum* histórico. A história seguiria um trilho que a leva a um equilíbrio único determinado pelas condições anteriores e produzido pela competição económica. Este mito veicula a ideia de uma competição capitalista natural e justa em que os melhores indivíduos sobrevivem. Negligencia, no entanto, o papel das interdependências entre a empresa e o ambiente. Não dá conta das possibilidades de adaptações locais ou progressivas. Pelo contrário, a existência de empresas ineficientes mostra que o processo de evolução não tende para um equilíbrio único, estável e optimizado. Isto deveria estimular as nossas reflexões sobre a ideia de *optimum*, mas igualmente sobre a questão da evolução histórica ou da mudança.

Insiste no papel dos mitos e das representações na conduta da gestão. Que influência têm eles sobre a mudança?

Os mitos modelam a maneira como os gestores percebem os acontecimentos que ocorrem na vida dos negócios e também a maneira como sobre eles se exprimem.

Há duas versões. Na primeira, considera-se que a análise da gestão decorre irremediavelmente de posições pessoais que não podem ser discutidas. Julgo, pela minha parte, que há uma outra abordagem possível. Pode-se dizer que o desenrolar histórico dos acontecimentos de gestão é difícil de analisar e que é possível duvidar dos conhecimentos que sobre esse desenrolar dispõem os gestores. Mas isso não significa que nos devamos abster de o discutir, pois só assim poderemos descrever e avaliar a validade das histórias ou dos mitos utilizados pelos gestores. Por outro lado, estas histórias e estes mitos modelam as práticas reais dos actores, contribuindo assim para criar regras de referência. O importante, no que respeita à mudança, é compreender porque sobrevivem certos mitos enquanto outros desaparecem. Os gestores, como aliás os formadores, perguntam-se como avaliar estes mitos de modo a determinar quais os mais eficazes para a condução das suas empresas.

Vejo três tipos de mecanismos que explicam a aceitação dos mitos pela colectividade e a evolução dos mitos legítimos. O primeiro mecanismo supõe que uma evolução eficaz permite aos “bons” mitos, isto é, àqueles que mais se aproximam da verdade, emergir progressivamente, por uma selecção natural, a partir de variações em torno de mitos existentes. Nesta perspectiva, uma representação aceite desde há muito e partilhada por inúmeros gestores tem fortes hipóteses de ser verdadeira. O segundo mecanismo é o da circulação dos mitos. Os actores repetem representações uns aos outros, o que contribui para as reforçar. Esta repetição implica ao mesmo tempo transformações que afastam a representação da realidade que é suposta descrever. Aqui, os efeitos de moda e de inércia cognitiva têm um papel relevante. Por fim, o terceiro mecanismo, que é mais institucional: os mitos são aceites enquanto tais porque um grupo de actores os legitima ou, pelo contrário, os rejeita. Poder-se-ia julgar esta legitimação como definitiva, mas tal seria um erro, pois intervêm aqui efeitos de ciclos que validam certos mitos e, em seguida, outros efeitos que se lhes opõem...

Afinal, todos estes mecanismos que descreveu estão muito próximos, pois insistem no papel da comunicação nas representações.

É verdade, mas diferem todavia pelo modo como a representação mítica se transforma à medida que os actores comunicam entre si. No primeiro mecanismo, as mudanças da representação traduzem-se por um aperfeiçoamento do seu realismo no que respeita à descrição do real. No segundo mecanismo, há um reforço das representações e dos esquemas interpretativos dominantes, o que pode, aliás, atenuar o realismo na percepção que os actores têm do real e, simultaneamente, a validade da representação. Finalmente, as mudanças no terceiro mecanismo caracterizam-se pela adaptação das representações de cada um dos actores às dos outros. Inúmeras teorias da gestão postulam que existe uma convergência, pelo menos temporária, das representações dos actores. Ora, apenas o mecanismo da selecção permite compreender que em determinado momento se dá uma convergência dos mitos. Muitas vezes, quando toda a gente tem a mesma representação mitificada de um fenómeno é porque ele já é perfeitamente conhecido. Nesses casos, a representação não serve então para grande coisa do ponto de vista da gestão.

Parece ser bastante crítico quanto à utilidade das representações.

Tenho, por vezes, dúvidas sobre a utilidade das histórias usadas na gestão com o objectivo de oferecer uma representação realista das experiências efectuadas pelos actores. Vários elementos apontam neste sentido. Há, primeiramente, a capacidade que todos temos para contar histórias, mesmo se são falsas. Em seguida, a tendência que também temos para transformar coisas em realidade, simplesmente porque cremos nelas. Por fim, o modo como podem ser falsas as coisas em que acreditamos, mesmo se foram construídas sobre a acumulação de experiências e de conhecimentos validados pelo real. A utilidade dos mitos e das representações reside no facto de que através da comunicação eles estimulam a acção. A aprendizagem resulta essencialmente da acção e da experiência, sem dúvida. Não pode ser simplesmente codificada pela linguagem.

Isso significa que os mitos da gestão devem ser combatidos, para tornar os actores mais eficazes?

Tem de haver alguma prudência, porque os mitos podem ser úteis. São elementos fundadores que dão sentido à acção humana. Permitem ao homem construir um saber sobre o carácter

vulnerável da sua acção. Enquanto forma de fé, contribuem para a manutenção de uma homogeneidade social. Aliás, muitas comunidades humanas apoiam-se sobre mitos para poderem funcionar. Enfim, é mais fácil para os actores aceitarem o mito do que oporem-se a ele.

Parece criticar estes mitos da gestão, mas não é verdade que eles se constituem, desde logo, no ensino que é dispensado aos futuros gestores?

Trata-se de distinguir duas categorias de ensino. Há, em primeiro lugar, ensinamentos que consideram que a realidade existe independentemente da compreensão que dela procuramos ter. Neste caso, pede-se aos estudantes que procurem a verdade e mantenham uma forma de cepticismo sobre o papel dos mitos na acção gestonária. Isto coloca problemas à compreensão dos mitos maiores da gestão que evocámos anteriormente.

Mas uma outra abordagem é possível no ensino. Ela inscreve-se numa tradição que considera os mitos como resultado de uma tentativa para compreender e descrever a realidade. Isto coloca igualmente problemas, pois quando vários mitos são considerados como realistas e coexistem, qual deles devem os actores escolher? Não parece ser possível responder de modo universal, pois os mitos inserem-se em processos sociais. Na falta de um critério de verdade, deveremos nós utilizar critérios de justiça ou de beleza para reter um mito? Se é verdade que os critérios estéticos influenciam a escolha de certos mitos, tal verifica-se menos no caso dos critérios de justiça.

Deve-se, então, mudar a natureza do ensino da gestão?

Precisamos de encontrar um compromisso entre cursos que subestimam o papel dos mitos sociais e do saber intuitivo na construção de uma comunidade, o que constitui o essencial dos nossos ensinamentos, e uma abordagem mais subversiva do ensino. Em seguida, é necessário afirmar uma abordagem diferente do saber, uma abordagem que encoraje a aprendizagem e que ofereça aos estudantes a possibilidade de se formarem de modo sistemático tendo em vista, evidentemente, mudar realmente o mundo. Esta perspectiva deve ser enfatizada, mesmo se muitos estudantes duvidam do realismo de um tal projecto. Isto apresenta um risco maior: não se trata de confirmar a validade de mitos como o da hierarquia ou da eficiência histórica, mas de forçar os estudantes a criticá-los e a compreendê-los em lugar de os aplicar, na maior parte das vezes, de modo mecânico. Uma tal mudança na perspectiva do ensino da gestão está longe de ser fácil. Em primeiro lugar, põe em causa o bom senso e a opinião comum. Em seguida, corre o risco de se confrontar com os defensores da ordem estabelecida, pertençam estes à esfera intelectual, social, política ou económica. Corre igualmente o risco de se confrontar com as capacidades dos estudantes para se superarem na procura da realidade. Em suma, um tal ensino supõe um forte envolvimento e uma grande independência, sem que os benefícios sejam realmente avaliáveis quer para os estudantes, quer para os professores.

Parece negligenciar actualmente as possibilidades de aprendizagem ou, dito de outra maneira, as consequências do tempo sobre o aparecimento de novas representações, de novos mitos.

Inspirando-me nos trabalhos de Michel Crozier, questionei-me sobre como manter o envolvimento dos actores ao longo do tempo. Se faço um jovem tomar consciência de que muda constantemente de opinião, arrisco-me a desenvolver nele uma visão demasiado niilista do saber.

É preciso mostrar-lhe as contradições da vida. O problema não está em ele mudar frequente e rapidamente de opinião, mas em que ele construa e teste permanentemente os seus conhecimentos. Não devemos, como se faz muitas vezes, legitimar as opiniões ou as acções pelo passado (a experiência dos pais, o sucesso de uma acção...). Tudo isso resulta muito insuficiente para fornecer ao estudante razões profundas que lhe permitam elaborar a sua própria opinião.

Postula que os homens têm capacidades limitadas. Como conciliar, então, a ideia de aprendizagem com a possibilidade de uma limitação?

Um dos nossos papéis enquanto professores consiste em dizer aos estudantes que aquilo em que acreditam não é verdadeiro. Isso obriga-nos, e também a eles, a reflectir sobre o modo como se aprende. Ensinar não é tão simples como julgam geralmente os professores. Na maior parte das vezes, o ensino consiste em transmitir coisas simples quando elas são na verdade complicadas. É talvez melhor ensinar-lhes a criticar a simplicidade dos discursos dos consultores ou dos conhecimentos pretensamente universais.

Para isso, teremos de reagir contra uma moda que apresenta o ensino como um processo de produção. Nós não somos distribuidores de receitas, os estudantes não são produtos aos quais traríamos um valor acrescentado. A universidade é um templo, o professor um sacerdote e o estudante um discípulo.