
ORGANIZAÇÕES E DESEMPENHO: MUDANÇA, INOVAÇÃO E COMPORTAMENTO

Euripedes Falcão Vieira

Fundação Universidade Federal do Rio Grande – FURG

Sumário: 1. Introdução; 2. Mudança: fenômeno de época e de nova época; 3. Inovação: forma de renovação institucional; 4. Comportamento: variável decisiva no processo de mudança; 5. Conclusão.

RESUMO

O presente artigo, numa abordagem transdisciplinar, trata de questões relacionadas à evolução das organizações. Entre elas a mudança, a inovação e o comportamento que oferecem à análise novas inflexões mentais, capazes de delinearem os contornos de nova época. Se o processo inovador for retardado, perde-se o ritmo e a dinâmica que movem a sociedade para o futuro. Não se trata, pois, de postular mudanças sem levar à consideração o sentido de época, pelo qual a percepção da realidade assume dimensões paradigmáticas inteiramente novas. Mudança e inovação balizam as estruturas organizacionais nos setores mais ativos da sociedade. Trata-se de um fenômeno que exige como pressuposto, inicialmente, outras posturas de comportamento e, mais profundamente, a emergência de valores e formas de pensar capazes de configurar nitidamente a face de nova cultura organizacional. As estruturas organizacionais, o sentido de mudança, a inovação e o comportamento são temas em aberto à consciência analítica do mundo acadêmico.

Palavras-chave: organizações, mudança, inovação, sociedade.

ABSTRACT

This article deals with issues related to organization's evolution by using a transdisciplinary approach. Change, innovation and behavior are among such issues. They offer new mental inflections to the analysis of organizations and society, which are able to trace the outlines of a new age. If the innovation process is retarded, then the rhythm and the dynamics that move society towards the future will be lost. Therefore, it is not about postulating changes without taking into account the age's sense by which reality perception assumes entirely new paradigmatic dimensions. Change and innovation impact organizational structures in the most active sectors of society. It is a phenomenon which demands new behavior practices as well as the rising of values and new ways of thinking capable of shaping organization's new culture. Organizational structures, the meaning of change, innovation and behavior are subjects open to the analytic conscience of the academic world.

Key-words: organizations, change, innovation, society.

1. INTRODUÇÃO

As organizações, aqui no sentido amplo, evoluíram ao longo do tempo por variáveis dinamizadas dentro dos processos civilizadores. Dependendo da maior ou menor escala de influências impostas pela cultura, o comportamento e a tecnologia as organizações passaram por processos de mudança em decorrências maiores ou menores de tempo. A capacidade inovadora da sociedade foi fundamental à ruptura de paradigmas e, naturalmente à inflexão a novos padrões de modernidade. O tempo-espaço das identidades societárias não fluiu e se dimensionou da mesma forma no interior de cada civilização. A cultura, a religião, as práticas produtivas e a ambição de cada sociedade organizada determinaram, em algum momento da história, os umbrais da evolução e do conservadorismo. Se para algumas sociedades organizadas sob a forma de identidades nacionais os valores telúricos favoreceram as inflexões e rupturas a modernidades sucessivas, para outras, no entanto, a modernidade assumiu um sentido duro e inflexível, perdendo o tempo da renovação.

As sociedades mais dinâmicas na esteira do tempo histórico foram as que flexibilizaram o pensamento e a capacidade inventiva, possibilitando avançar para o futuro. Mesmo assim, em determinados períodos, o presente se projetou por tempo demasiado, alimentado por valores estáticos de cultura e religião. Estranhamente, a cultura ocidental ficou presa, por cerca de quatro séculos – Idade Média -, a um obscurantismo posterior ao brilho da sociedade grega antiga e da árabe, sua contemporânea. A era das ferramentas prolongou-se em demasia, atrasando o movimento renovador que só viria com a transição mercantilista em direção a era das máquinas. O ciclo das grandes navegações resgatou o conhecimento e as informações fora do mundo ocidental, colocando um novo horizonte de eventos às organizações. Uma notável pós-modernidade se abriu no ocidente, expandindo os horizontes tempo-espaço a novas realidades sociais e naturais. A ruptura entre os valores conservadores da Idade Média e os novos que se anunciavam com o renascimento, iluminismo e a revolução das máquinas, embora de longa

duração para os padrões recentes no trânsito da modernidade industrial à pós-modernidade informacional, viria a impor mudanças profundas e sucessivas em todas as formas de organização. Se hoje não mudar, não inovar e não pensar diferente é uma postura mortal no mundo das organizações, o mesmo representava manter crenças e procedimentos desvinculados da percepção da nova realidade a partir do século dezesseis e mais fortemente após o século dezessete.

As descobertas de novas terras, de novas rotas para antigas terras, de riquezas minerais e especiarias estimularam iniciativas que levariam a formas organizacionais e processos de institucionalização dos empreendimentos. O tempo-espaço da realidade projetada pela expansão das rotas, das relações de trocas, da exploração de riquezas naturais e da dominação configurava um mundo de eventos de longa duração e grandes distâncias. As tecnologias disponíveis às necessidades impostas pela ânsia de implementação de estratégias de longo alcance eram insuficientes, o que estimulou o aperfeiçoamento e a introdução de novos instrumentos e técnicas capazes de oferecer respostas mais adequadas. A necessidade de mudança, na passagem de uma sociedade arraigada em valores e crenças inflexíveis à outra aberta e voltada aos horizontes que se alargavam, constituiu-se no princípio vital à inovação. A partir da segunda metade do século dezoito a era das máquinas começa sua caminhada desenhando os primeiros contornos da revolução industrial que se seguiria e alcançaria a segunda metade do século XX. Essa grande mudança de época desencadeou transformações em todos os setores das atividades humanas, não só econômicas e sociais, como no pensamento, na religião, nas artes, na música e nos símbolos. As formas de manifestação do poder também ganharam dimensões de época e nelas se ampliaram os domínios e sujeições impostas. As sociedades hegemônicas acumularam riquezas e o capital passou a ampliar espaço, força e poder.

Ao longo da era industrial foram aperfeiçoadas as tecnologias, foram ampliadas as fontes de informação e as estruturas organizacionais foram se adequando constantemente aos tempos de renovação. A progressiva evolução das organizações responsáveis pela institucionalização das ações nos vários campos da atividade econômica e cultural vem sendo um marco a definir modernidade e pós-modernidade. Embora exista hoje uma dialética da pós-modernidade a caracterizar os eventos da nova época, ressaltada pelas avançadas tecnologias da informação, bem

como a multiplicação analítica comparada do espaço-tempo onde eles tiveram predominância, igualmente, do passado, pode-se recolher imagens correspondentes, resguardadas as escalas de valores. Essa visão entre o atual momento em relação a uma modernidade entronizada pelas técnicas e pelos mapas cognitivos da presente atualidade e a que se fez presente em épocas anteriores com os mesmos pressupostos, permite visualizar o avanço das formas organizacionais, a institucionalização dos procedimentos, os momentos de mudança, as inovações introduzidas e o comportamento redirecionado. Passado e presente formam um espectro amplo do aperfeiçoamento das formas como a sociedade se organiza e evolui, dos ritmos como isso ocorre. Sociedades evoluídas e sociedades retardatárias, sociedades criativas e sociedades estagnadas, sociedades pró-ativas e sociedades retroativas, ou seja, aquelas que avançam pelo brilho da inteligência e com os recursos acumulados e as regridem em relação aos atributos existenciais substantivos.

Pensar em organização é pensar em mudança, inovação e comportamento. Há um enlaçamento crescente entre as variáveis que compõem um ambiente organizacional, seja ele do setor público, do setor privado ou do terceiro setor. Porém, é preciso considerar que cada um desses setores não atua isoladamente; ao contrário, os enlaces se multiplicam entre os setores, compondo uma estrutura organizacional interligada, interagindo segundo objetivos comuns. A visão interorganizacional produz, na verdade, um amplo sistema social onde atua a multiplicidade de atores sociais e, nele, com destaque o sujeito da ação, quer individualmente quer coletivamente. É nesse organismo multifacetado, nesse sistema organizacional amplo e complexo que se produzem os avanços da ciência e da tecnologia como portais para o futuro; mas, é nele, também, que se manifestam em toda grandeza de reversão do positivo em negativo, as desigualdades sociais, os preconceitos, a violência e a indignidade existencial.

A organização, e nela a mudança, e nessa a inovação e o comportamento, ganha expressão na presente atualidade não só pela rápida evolução tecnológica, como pelos novos métodos de gestão e pela entrada em cena de outros valores, signos e símbolos que darão forma à cultura da nova época. Uma cultura que está pedindo passagem no início do século XXI.

2. MUDANÇA: FENÔMENO DE ÉPOCA E DE NOVA ÉPOCA

A mudança é um processo contínuo, está na base da própria natureza. Nada é sempre igual; tudo está em permanente processo de transformação. Se o movimento é uma das características mais perceptíveis da natureza, significa que a cada instante o movimento desloca uma condição à outra, altera uma posição, transforma uma composição, enfim, altera e renova ao mesmo tempo. Mudar é, pois, transformar, evoluir, extinguir e criar novas realidades, irrevogavelmente. Essa percepção se insere na fenomenologia do universo, no qual a mudança no estado da energia é constante e induz a transformações sucessivas na unidade tempo-espaco. É nessa unidade que a matéria singulariza realidades diferenciadas segundo o impulso energético a que está sujeita e é nela, também, que a existência viva passa por ciclos evolutivos de longa média e curta duração. Portanto, mudança é uma condição pró-ativa no sentido de universalidade. Os diversos estados da matéria, mesmo considerando o insulamento planetário da Terra, se alteram periodicamente por influência de mudanças que ocorrem em determinadas condições ambientais. As espécies vivas evoluem permanentemente e quando um fenômeno provoca rupturas definitivas, o ciclo evolutivo recomeça sob novas condições, tudo se movimentando permanentemente, inexoravelmente.

Se a mudança tem esse caráter irrevogável, se ela é parte indissociável do que conhecemos como mundo, em todas as escalas, não poderia ser diferente em relação à sociedade como sociedade de escala e nela as organizações temáticas. Evoluir é uma destinação, ainda que, como no caso da existência viva, ela represente um ponto de partida (juventude), um ponto de intermediação (meia idade) e um ponto de declínio (velhice) e um ponto final (morte). Essa destinação tem um tempo, breve ou longo, mas sempre representando uma mudança, quer física, quer mental, quer psicológica, quer sócio-cultural. Transcendente a essa destinação individual forma-se um corpo de continuidade, de sucessão pelo qual transita a mudança social, econômica e cultural. Assim evoluem as sociedades organizadas, ainda que nem todas no mesmo ritmo. A sociedade, nas suas diferentes formas de manifestação, representa uma organização dentro da qual se operam mudanças permanentes. A força das mudanças que se operam nas diversas

atividades desenvolvidas pelos membros das sociedades organizadas podem determinar o grau de evolução de cada uma delas. Isso explica as diferenças de adiantamento e retardamento das formas sociais institucionalizadas constatadas na presente atualidade.

No processo geral de transformação pode-se reconhecer aquelas que representam continuidade, atualidade, evolução, mas preservando as bases que desencadearam o conjunto de valores que identificaram determinada época. A história da Terra nos ensina que as transformações por que passou a superfície do planeta, sob um conjunto de fenômenos naturais, caracterizam eras geológicas, o que significa conjunto de acontecimentos naturais, determinantes a diferenciações em eras na escalas do tempo. Como era se entende uma ruptura, uma fenomenologia, uma predominância e uma paisagem, todas diferenciadas e marcantes. Em cada era se identificam períodos, como situações episódicas, sem, contudo, alterar a fisionomia geral. Para as espécies vivas a regra permanece, ora dominando uma espécie, ora outra, ou, como no caso dos dinossauros, uma ruptura, o desaparecimento e surgimento de novas formas vivas.

Assim nas sociedades, nas organizações, há formas de mudança com continuidade e formas de mudança com rupturas. No primeiro caso, trata-se de mudança dentro de uma mesma época, no outro, mudança de época. Durante a modernidade da era industrial a mudança ocorreu tanto no uso de novas tecnologias como nos métodos de gestão e de estruturas. Porém, se concretizaria, dentro do padrão das tecnologias mecânicas, dos mapas mentais desenhados, da ideologia predominante, dos valores constituídos e das crenças estabelecidas. O conjunto configurava uma época, de longa duração e como tal de grandes conflitos políticos e ideológicos. Mas era uma época, como o foi a idade medieval, como o foi a idade dos metais, como o foi a idade da pedra polida e da pedra lascada. Todas as mudanças que ocorreram no âmbito dessas épocas em dado momento não cabiam mais dentro dos limites impostos pelos padrões estabelecidos. O transbordamento das idéias e das técnicas acabou rompendo com os diques de época. A ruptura não tem condescendências, não há convivência, não há retorno. Uma nova época se inicia. Às vezes trata-se de um acontecimento símbolo para a travessia de uma a outra época. Foi o caso do domínio dos metais que transcendeu à época da pedra polida e iniciou a era das ferramentas, e foi o caso da máquina a vapor que iniciou a era da maquinaria industrial e foi o caso da

microeletrônica que deixou para trás as tecnologias mecânicas da era industrial. A expressão pós-industrial significa exatamente essa substituição de tecnologia predominante e com ela toda uma nova concepção nas relações e convivências. Não são incomuns dois acontecimentos correlatos porem fim a uma época. O fim da Idade Média foi também o fim do feudalismo e o fim da modernidade da era industrial foi também o fim de um período de bipolaridade ideológica.

Em cada época os processos de mudança sempre tiveram como objetivo central o melhor desempenho das organizações. Tanto no setor público como no setor privado a busca pelo melhor desempenho marcou de um lado a condição social, de outro o resultado, a lucratividade. A mudança em época ou de época está indissolavelmente ligada à inovação e ao desempenho. A capacidade de envolver essas três variáveis das organizações num determinado momento é a chave da evolução. Não importa considerar nesta análise a questão da destinação pela qual os seres vivos nascem para morrer e as civilizações evoluem para desaparecer; assim as grandes empresas, os sistemas estelares, enfim, toda a ordem do universo. Muda-se para evoluir e desaparecer!

A sociedade do século XXI será marcada por mudanças substanciais em todos os setores de atividade. O ritmo das mudanças seguirá a dinâmica da tecnologia, cada vez mais avançada e rápida. Do último decênio do século XX aos primeiros anos do atual foi tão profundo o processo de mudança que delineou o contorno objetivo e subjetivo de nova época. Em se tratando de tecnologias mais avançadas e praticadas, algumas sociedades se distanciaram rapidamente dos retardatários, implicando em rupturas definidoras de um novo caminho. A época industrial e sua modernidade cederam lugar à época pós-industrial com novo traçado de modernidade. A dialética pós-moderna transcende exatamente ao fim de uma época dominada pelo edifício fabril, amplo, complexo, de milhares de operários, multifuncional, dirigido pelo poder investido na figura do proprietário, o capitalista, figura singular da elite industrial. A entrada em cena da revolução microeletrônica, e com ela das técnicas informáticas, da compressão do tempo-espaço e dos novos métodos de gestão estabelecerá, principalmente, a partir dos anos 90 do século recém findo, a grande ruptura da modernidade industrial, passando, rapidamente, à modernidade da era do conhecimento e da informação. A produção industrial se multipolarizou, se robotizou e se informatizou nas relações de negócios em escala global. A nova elite dirigente não se

associa mais diretamente ao poder do capital, mas do conhecimento e da informação. O capitalista se tornou mais anônimo, muitas vezes com poder simbólico nos quadros das organizações, deixando aos executivos, graduados e pós-graduados, o exercício do poder. E se assiste, presentemente, apenas a introdução de contextos de mudanças, imprevisíveis e ousadas. Não há mais certeza; a sensação que se recolhe é de uma sociedade em trânsito permanente e em curta duração. Tudo transita pelas tecnologias cada vez mais avançadas, pelo aprimoramento das técnicas, pela diversificação do conhecimento e da informação e de paradigmas que mudam também de posição ou se investem de novos valores. As percepções dos cenários futuros que chegam rapidamente, e se tornam um fugaz presente, exigirão novas configurações cognitivas, distantes de pensamentos referenciais e deterministas. É nesse ponto que se torna indispensável rever o processo educacional às gerações sucessivas; particularmente, no ensino superior, muito lento, por vezes desatualizado e quase sempre avesso à mudança, como no caso específico das universidades federais e, conseqüentemente, com grandes dificuldades em capturar o sentido inovador e transformador da sociedade.

3. INOVAÇÃO: FORMA DE RENOVAÇÃO INSTITUCIONAL

A idéia é de reversibilidade. Para inovar é preciso mudar e para mudar é preciso inovar. Na verdade ambas estão dentro de uma mesma visão de renovação, na qual o comportamento é peça fundamental. A inovação se dá pela introdução de novas idéias no sistema organizacional, capazes de manter ativo o processo de atualização, de modernização permanente, independentemente muitas vezes das mudanças tecnológicas. A inovação é a capacidade de criar novas situações, melhorar a qualidade do desempenho e buscar incessantemente novas formas de ação. Não é raro constatar-se em determinados padrões de funcionamento nas organizações públicas, particularmente, a convivência de equipamentos tecnológicos avançados em contextos operacionais burocráticos de baixa energia sistêmica. Essa convivência não caracteriza um processo de mudança, pois o sistema institucionalizado retrata uma realidade burocrática não compatível. A inovação é também uma estratégia da ação, necessária à eficácia no

desempenho de qualidade, à eficiência na execução do planejamento e à racionalização dos meios à obtenção de resultados. A visão estratégica nas organizações pressupõe a formulação de ações inovadoras que possam complementar o processo de mudança. Instalada a gestão estratégica, o processo de inovação estabelece objetivos e metas flexíveis, seguindo as tendências seqüenciadas nas relações de produção e serviços. Nas realidades altamente competitivas a sobrevivência organizacional depende da capacidade de inovação mesmo em contextos de mudança tecnológica. A gestão multipolar e os sistemas integrados podem ter significâncias maiores à medida que são introduzidas ações inovadoras nos sistemas. São as idéias novas, em ambientes de estímulo, as impulsoras da renovação das práticas e da introdução de novas intenções em obter vantagens operacionais e melhores resultados na objetivação organizacional.

Desenvolver novas idéias a serem introduzidas nos sistemas organizacionais e aplicá-las de modo eficiente é criar ambientes favoráveis à consolidação da mudança. Assim numa unidade tempo-espaço organizacional a criatividade, a inovação e a mudança, variáveis sistêmicas, podem diferenciar o novo do antigo. Essa unidade contemplada como renovação institucional, em sentido amplo, impulsionada por requisitos internos a partir de percepções externas podem determinar a vida útil das organizações. Mesmo no setor público onde a permanência obedece à outra ordem de fatores, há, inevitavelmente, entropia no sistema, com perdas significativas da legitimidade. No mundo das organizações privadas a renovação institucional identificada em estrutura, objetivos, metas e estratégias de ação é questão de vida ou morte. Ou se está renovando permanentemente, ou não se está e nesse caso o declínio é inevitável. A economia global trouxe ao centro dos programas estratégicos a competição não só pela qualidade como pelo nível de inovação. Tanto no aprimoramento dos produtos e nos serviços existentes, como na introdução de novos, as possibilidades de inovação parecem sem limites. O avanço da tecnologia é por si um processo inovador, a partir do qual podem se operar mudanças mais ou menos profundas nas organizações. O processo cumulativo de conhecimentos e informação disponível no início do século XXI cria possibilidades de rápido desenvolvimento em todas as frentes tecnológicas. O aperfeiçoamento das tecnologias já existentes e a geração de novas, produto do avanço científico repercutem imediatamente nas estruturas das organizações. Essas, por sua vez, para sobreviver como entes de

ponta terão que absorvê-las, implementá-las, promovendo as mudanças adequadas.

A concepção tempo-espaço de renovação é uma resposta aos excessos que a burocracia desenvolveu e consagrou como meios de realização dos fins. A pirâmide burocrática, a hierarquização vertical, as estruturas divisionais complexas, os nichos de poder e a departamentalização conduziram à formulação de uma visão conservadora e a uma simbologia cultural inflexível. As tecnologias da informação, o espectro global da economia, a compressão das distâncias, a instantaneidade das relações via ciberespaço e as técnicas de gestão de alto padrão, nas organizações privadas, particularmente, abalaram o edifício estrutural burocrático e multifuncional, mudando, inovando, criando e personalizando formas de ação. Concomitantemente, uma gigantesca onda de concepções, comportamento, competência e formação executiva varreu as organizações privadas, sinalizando o fim de uma época e a emergência de outra. Os novos valores ergueram os princípios que iriam balizar as condutas diferenciadas, na interação entre a tecnologia, as técnicas e o comportamento. O desempenho teria, forçosamente, que ser outro. Nada que lembrasse as teias burocráticas, lentas na eficiência, nos processos decisórios e com grande elenco de atores. A nova ordem estabeleceu desde logo seus pressupostos: redes de interação sistêmica, enlaces em ambientes organizacionais, robotização, informatização das demandas e fluxos de informação, portais corporativos, simplificação estrutural, desempenho de qualidade e comportamento inovador. Cerraram-se as portas de uma modernidade e abriram-se a da pós-modernidade, ou seja, o novo caminho conduziria à modernidade da informação e do conhecimento. À era das tecnologias mecânicas, operadas por milhares de atores de baixa qualificação cederam lugar às tecnologias microeletrônicas, com sua realidade virtual, seus robôs e seus, poucos, atores altamente especializados.

A mudança e a inovação forçaram a necessidade de novas formas de desempenho e, nele, de comportamento. Não há mudança, não há inovação e não há desempenho de qualidade se não se alterarem as formas de comportamento. A grande diferença entre as organizações privadas e as organizações públicas não está apenas no uso das tecnologias de ponta, mas nas formas de operá-las e delas desdobrar estratégias de ação que simbolizem mudança e inovação. Há, evidentemente, um ponto de equilíbrio e sustentação para as organizações que operam a mudança e a inovação. Ele

está na forma de comportamento, na qual se incluem formação, competência e bom senso.

4. COMPORTAMENTO: VARIÁVEL DECISIVA NO PROCESSO DE MUDANÇA

As organizações, públicas, privadas ou do terceiro setor, são fontes geradoras de emprego, portanto, responsáveis pela manutenção das atividades humanas, direta e indiretamente. Até o final do século XX as organizações produtivas, de serviços e públicas garantiam o emprego, a forma de vínculo entre uma pessoa - o empregado - e o empregador - o patrão -, identificados em categorias sociológicas: elite e trabalhador. A época era de grandes estabelecimentos empresariais, com tecnologia mecânica e estruturas burocráticas expansivas, o que gerava grandes contingentes de mão-de-obra. A mão-de-obra especializada era pequena em relação aos quantitativos da não especializada. O ambiente organizacional e o nível tecnológico criaram as bases às empresas de milhares de empregados, na maioria de pequena e média especialização. A grande predominância do emprego durante a modernidade industrial fortaleceu organizações de defesa de categorias profissionais, particularmente, os sindicatos, um poder oponente, conflitante e forte às formas de organização das elites dominantes, os capitalistas e dirigentes ao mesmo tempo. Tão fortes e numerosos, os trabalhadores, aos milhares, foram conduzidos por lideranças carismáticas e dialéticas ao confronto não mais e apenas na dimensão sindical, mas em outra, mais ampla e profunda, a ideológica. A construção do ideário populista e proletário sob a forma de um novo Estado, coletivista, estatal, unipar politicamente e de pleno emprego alcançaria a realização em 1917 com a revolução russa. Formava-se a bipolaridade ideológica instalada e perigosamente conflituosa. A base do confronto estava no emprego, personalizado nos milhões de operários em todas as organizações espalhadas pelo mundo. Dos mais ricos aos mais pobres países, dos mais modernos estados nacionais às mais retardatárias estruturas tribais, há sempre uma relação de emprego, e, portanto, a caracterização de uma dependência.

A revolução industrial ampliou as bases do emprego e da dependência, transferindo parte da mão-de-obra do campo para as cidades, pois, para um grande número de atividades não era necessária uma prévia qualificação. O aprendizado se

fazia, inicialmente, no interior das fábricas e, posteriormente, no caso brasileiro, especificamente, em escolas profissionalizantes de nível básico. Um exemplo bem significativo pode ser oferecido pelo parque automotivo do ABC paulista que gerou, a partir dos anos 50, uma concentração considerável de trabalhadores, com poder sindical. Em determinado momento a dependência de mão-de-obra por parte das grandes empresas foi tão grande que os sindicatos se fortaleceram, a ponto de promoverem uma inflexão de caráter nitidamente ideológico e político-partidário. Esse contexto capitalista e sindical sofreria uma ruptura profunda e rápida a partir dos anos 70 e, mais, fortemente, após os anos 90 do século passado. A ruptura veio com as novas tecnologias microeletrônicas e com o desmoronamento do edifício ideológico dos trabalhadores, o Estado proletário, a ditadura popular e anti-popular ao mesmo tempo. A época do emprego e do capitalista dirigente declina e com ela as formas e posturas de comportamento nas relações econômicas, sociais e culturais.

O que se assistiu na última década do século XX e nos primeiros anos do século XXI foi uma rápida transformação da sociedade; a dialética do pós-modernismo destaca os novos paradigmas; não mais os de um modernismo que se extinguiu progressivamente, mas do novo modernismo, o da época das tecnologias do conhecimento e da informação. Uma ruptura de tal envergadura pressupõe, obviamente, outra postura dos atores diretamente envolvidos no processo de mudança. As grandes mudanças tecnológicas e de gestão ocorridas nas diversas linhas de produção reduziram dramaticamente as condições de emprego. No campo e nas cidades um contingente crescente de desempregados configura um cenário mundial de grave preocupação e de difícil solução. Como incluir em emprego ou na prestação de alguma forma de trabalho o povo dos sem qualificação num mundo de alta especialização? Aos que ainda mantêm condições de emprego e aos que o aspiram é necessária de um lado uma mudança de comportamento frente às necessidades das organizações e, de outro, a formação adequada à nova época. O comportamento não se restringe apenas a iniciativas das organizações, mas, principalmente, a percepção que cada um possa ter da realidade que se mostra tão claramente na presente atualidade.

A questão do comportamento individual, grupal e coletivo nas organizações tem caráter transdisciplinar. Não pode ser, portanto, circunscrito a uma visão analítica disciplinar, nem mesmo temática. As variáveis que compõem o quadro

comportamental vão desde concepções e modos de ser pessoal à formação grupal e posturas coletivas. Nesse sentido tem fortes ingredientes psicológicos, de condição social, de formação profissional e nível de cultura. A ordem social e nela suas inúmeras variantes, principalmente, a econômica, estabelecem padrões de comportamento cada vez mais dependentes das técnicas, da competição e dos resultados. O sujeito individual é valorizado pelo que representa de conhecimento e informação, mas, contraditoriamente, está incluso na teia grupal de determinantes responsáveis pela objetivação dos fins. Há um sujeito objetivo às práticas da pós-modernidade e um sujeito preso aos enlaces da subjetividade nas relações do cotidiano. O sujeito coletivo manifesta-se não mais sob a forma de organizações sindicais, mas de movimentos sociais temáticos, compondo um horizonte de reflexão e percepção da realidade independente de conteúdo político e ideológico.

Há inegavelmente uma visão do comportamento pontuado na ação pessoal e que responde pela vida das organizações. O comportamento de líder, com autoridade intrínseca e competência, capaz de estimular a mudança, a criatividade e a inovação. Se há mudança tecnológica é preciso criar e inovar e para tanto o comportamento é fundamental. Uma nova ordem de valores nas relações internas e externas só pode ser observada com sucesso quando o comportamento a ela se vincula, o que significa um jogo de trocas capaz de compatibilizar os meios e os fins. Nas organizações públicas há forte retração à mudança porque ela representa duas ordens de fatores: de um lado o temor da perda de *status* e poder e, de outro, o medo à inovação. Mesmo em organizações que deveriam representar a vanguarda da mudança e da inovação, como as universidades federais, o que se constata é uma aversão às iniciativas de mudança. As pesadas e complexas estruturas organizacionais das universidades federais oferecem, pela forma de comportamento dos atores nelas envolvidos, uma barreira ao processo de mudança e inovação, malgrado o ideário da academia ser exatamente a geração do conhecimento. Se as universidades federais passam atualmente por uma grave crise de perda de espaços, quantidade e qualidade, em grande parte pode-se atribuir a uma dura e inflexível permanência institucional. Isso significa recalcitrância à mudança e, como conseqüência, a continuidade de formas de comportamento nas atividades por elas desenvolvidas. Se há um padrão de qualidade nas universidades federais, se há uma

afirmativa de que respondem por 80/90% da pesquisa nacional, enfim, uma valorização do público e gratuito na academia, há, também, de se convir que o universo do ensino superior no país deixa um espaço de menos de 5% às instituições federais de ensino superior e pouco mais de 15% das matrículas. Ser minoritária não é o maior problema; o problema maior é a perda do tempo da atualidade, com sérias repercussões na legitimidade social. Em duas experiências recentes, e uma mais distante, foi possível sentir de perto, atuando diretamente no do processo de mudança, as dificuldades impostas por questões comportamentais. Essa é uma característica do serviço público no qual a determinação de mudar e o estímulo à inovação não têm o determinismo típico das organizações privadas. Uma resistência individual pode gerar uma força grupal impeditiva e sobre ela os mecanismos de determinação ficam enfraquecidos. Levanta-se a presunção de poder que se antepõe ao poder legítimo, esse sem força suficiente diante de uma presunção democrática. Os limites do poder legítimo e do poder presumido, da ordem instituída e da democracia da negação são sempre imprecisos, ou supostamente imprecisos. O espírito de corpo, e sua pior versão, o corporativismo é uma manifestação de poder e influência de poder contrária à mudança, perenizando, no tempo, uma forma de instituição com arcaísmos estruturais e organizacionais.

No futuro não haverá alternativa; ou as organizações mudam ou desaparecerão e, na dimensão pública, se tornarão obsoletas. A mudança, a inovação e o comportamento passam a ser paradigmas permanentes na variabilidade tecnológica e na evolução do conhecimento científico. Subjetividade, utopia e virtualidade dominarão o mundo nas próximas décadas. Será o mundo da subjetivação da vida pela perda do concreto, da utopia pelas incertezas e da virtualidade pela imaterialidade das coisas. Muitos o acompanharão, nele se incorporando com um comportamento pró-ativo. E os outros?

5. CONCLUSÃO

Os outros, são a grande maioria não preparada para enfrentar a nova época, eis a realidade incontestável e a questão fundamental que se coloca à análise e às soluções políticas. Há os que já perderam o tempo da formação técnica e há os que ainda aspiram por uma formação compatível com as oportunidades futuras. As organizações do futuro, educacionais, responsáveis pela

formação das novas gerações e as organizações de produção e serviços estarão em condições de absorver as necessidades de trabalho da população em crescente expansão? A população do mundo cresce em ritmo menor, mas, mesmo assim, espera-se que venha a dobrar nas próximas décadas. A tecnologia avançará sem limites, abrirá novos horizontes, robotizará a vida cotidiana e gerará riquezas com pequena ou até sem a intervenção do trabalho de escala. A mudança, a inovação e o comportamento terão seguramente novas formas, distintas das hoje conhecidas.

O mundo dos próximos futuros será dominado pela incerteza. Nada será previsível, nada será duradouro, tudo caminhará em processo de mudança e inovação. Não só as organizações assumirão as novas dinâmicas, mas, igualmente, o homem, o ser com inteligência superior neste planeta. A condição social, cultural, de trabalho e de percepção mudará continuamente. Mudará, também, a ordem psicológica das condutas, dos comportamentos, das ações e reações. O homem será, em algumas décadas, um ser retrabalhado pela biotecnologia e flexível às necessárias adaptações a cenários de permanentes mudanças. Ele próprio será o agente principal de tais mudanças, seja por meio do conhecimento científico, seja pela geração de novas tecnologias, ou, ainda, pelas inovações e criatividade oriundas do desenvolvimento de suas atividades cotidianas. Nada igual será em eventos signos de um tempo cada vez mais fugaz, efêmero ou transitório. Este mundo, na verdade, já está presente; alta tecnologia, alta cultura, avançado conhecimento científico, fazem a diferença entre os desiguais. Cada país, cada pessoa, grupos de países, grupos de pessoas, todos os países, todas as pessoas, enfim, a sociedade nacional, a sociedade regional ou a sociedade mundial terão que desencadear processos de elevação psicossocial significativa, de progresso incessante, numa palavra, de mudanças que possam reduzir as diferenças e as desigualdades. A ciência é o portal do futuro; sem ela a vida social se tornaria um cansativo presente. Estimular o desenvolvimento da ciência e a geração de novas tecnologias é, pois, o contraponto a posturas ideológicas recalcitrantes à mudança e à inovação responsáveis pelo congelamento de formas de comportamento contrárias à própria natureza pensante do ser humano.

Euripedes Falcão Vieira

Doutor em Geografia pela Universidad del Salvador, Buenos Aires, Argentina. Professor Titular aposentado da Fundação Universidade Federal do Rio Grande (RS). Membro do Instituto Histórico e Geográfico do Estado do Rio Grande do Sul.

E-mail: falcaovieira@vetorial.net

Rua General Portinho, 35/903 – CEP. 96200-210 - Rio Grande/RS- Brasil.