

A dialética e o caos nas organizações – versão em português

A reconstrução a posteriori de fatos é um exercício relativamente fácil. Muitos entre nós já experimentaram isto! E, portanto, os fatos são abundantes para revelar os limites de tal exercício. A razão da aparente deficiência deste caminho está na complexidade da dinâmica organizacional, que não pode ser apreendida por inteiro. A organização é apresentada aqui como um sistema dinâmico não linear onde as forças apontam para o caos interno. Entretanto, este caos tem características organizacionais que são conseqüências das múltiplas inter-relações que se desenvolvem neste meio. Entre estas características, os atores organizacionais preparam instrumentos que permitirão, de um lado, criar a ilusão de gestão, e de outra parte, construir ares de racionalidade e acerto para aqueles que vão decidir e gerir. Estes instrumentos, graças a sua capacidade analítica, vão efetivamente auxiliar ao gestor na sua atuação mas também vão levar a novas fontes de desordem. O dilema demora a ser percebido pelo gestor, que deve aprender a enfrentar a dialética permante entre ordem e caos.

1) O mito à realidade

Em 1986, Antoine Riboud, presidente da BSN, foi premiado como melhor administrador do ano. O texto que explica as razões da escolha do júri faz menção sobre a avaliação de um homem que à frente da BSN transformou em 20 anos, a décima empresa francesa no ramo de vidros em das grandes empresas mundiais de alimentação. Líder mundial no domínio de produtos a base de leite (Danone), número um na França em águas minerais (Evian, Badoit), no setor de biscoitos (BN), nos patês (Panzani), cervejas (Kronenbourg), a empresa é apresentada como um exemplo de reconversão, BSN conseguir sair de um meio da industria pesada – fabricação de vidro – para um novo meio de produtos de grande consumo – produtos alimentares. As razões para explicar esta brilhante reconversão são múltiplas: escolha de setores com características de crescimento, tomar ou desenvolver marcas de forte notoriedade, busca de sinergia entre as atividades, desinvestimento seletivo de atividades meios rentáveis para beneficiar as atividades de futuro, uso de métodos modernos de gestão: planificação estratégica, descentralização e atribuição de responsabilidades.

Em 1988, o mesmo Antoine Riboud, por ocasião de uma conferência numa escola de gestão diante de uma platéia de estudantes e universitários, narrou sua estória à frente da BSN depois de 1958, data em que ele tomou as rédeas do que era então uma pequena empresa familiar que fabricava garrafas. A realidade que ele descreve as tentativas que a companhia tentou antes de focar-se no setor alimentar. A intuição e astúcia de um homem, seu presidente, Antoine Riboud, parecia centralizar as ações da empresa, por começar, naquela entrada da sociedade no setor alimentar. Ele atuou no início, sendo um fabricante de garrafas, de assegurar uma marcha adquirindo participações em produtores de água mineral, como fez o pai do líder alguns anos antes. Paralelamente a isto, a sociedade continuou investindo maciçamente e prioritariamente nos vidros: OPA sobre Saint-Gobain, investimento de 600 milhões de francos na nova tecnologia de “float glass”, etc.

O curso das circunstâncias parecia jogar, igualmente, um papel determinante quando, por exemplo, o presidente encontra-se, à saída de um jantar com o primeiro

ministro, Raymond Barre, na iminência de um segundo choque do petróleo e os efeitos que isto poderia ter no setor vidreiro e, de maneira indireta, sobre seu novo desenvolvimento no setor alimentício. A oportunidade está no encontro quando Daniel Carasso, o proprietário da Danone, que, se sentindo já velho para continuar na posição, propôs à BSN retomar sua sociedade ou bem, ainda, quando Jimmy Goldsmith decide se separar de muitas das atividades alimentícias da Générale ocidental, com Amora ou Vandamme, e veio propor a sociedade. Chance, ainda, por ocasião da comercialização das filiais européias da NJR Nabisco, seguindo a LBO da KKR, filiais cobiçadas pela BSN, naquela semana.

De lado da característica anedótica da estória e da oposição aparente de duas versões da realidade de um mesmo homem, é provável que a verdade encontre-se em parte, em cada uma das versões do que na que realmente ocorreu. De um lado, sem o rigor de abordagens sistemáticas, coordenadas, planejadas e pensadas, a implementação das coisas que foram realizadas seriam difíceis. Porque se nos processos descritos, alguém encontrar com dificuldade os ingredientes e conteúdos das escolhas feitas, entretanto os fatos existem. De outra parte, sem as tentativas, as hesitações, as respostas impulsivas e os ajustes, as ocasiões de mudanças são incontáveis. Aqui o processo toma toda sua dimensão, mesmo que não pareça tão liso e linear quanto se desejasse. Pode-se achar que esta estória é ao mesmo tempo ordem e caos. A marcha racional, planejada, linear leva em conta um risco calculado, enquanto que um maestro único combina a intuição, à oportunidade, à um processo em que mais atores agem e interagem, hesitantes, comedidamente em certas ocasiões, em detrimento de outros, e de maneira dinâmica.

Este fenômeno é mais uma evidência nas pesquisas. Ainda assim, com o conhecimento de estratégias emergentes nos processos de formação de estratégias, resulta não dependente unicamente de caminhos deliberados. Da mesma, dos atores fizeram marcar que a separação entre o formal e o planejado, de uma parte e o informal e indutivo de outra parte, é essencialmente artificial. Nós sabemos igualmente, que os processos estruturados e não estruturados e que as abordagens indutivas e autônomas coexistem nas empresas. Enfim, ele mostrou que os processos estruturados e anárquicos são complementares. No primeiro caso, temos um caminho que é uma progressão ordenada: identificação do problema, pesquisa de soluções, seleção. Na segunda situação, as decisões tiveram suas origens nas "lixeiras" organizacionais onde os problemas podem ter origens internas, quer de maneira externa e as soluções são fruto de interações aparentemente aleatórias entre os atores.

A separação artificial entre o dirigente organizador e planejador, de um lado, e o ator sonâmbulo e tateante, de outra parte, não deveria existir. A realidade é mais complexa que aquela apresentada pelos modelos redutores que são de maneira geral meio incompletos. A realidade contém provavelmente muitos elementos de racionalidade, de formalização e de ordem que coexistem e se misturam com o intuitivo, o informal e o desordenado. Ele se agita em duas faces de uma mesma peça. De acordo com o lado que se olha, a descrição será diferente. A deficiência dos modelos não será tão incômoda se as investigações em ciências sociais, em geral, e em ciências das organizações em particular, se limitarem a descrever ou interpretar sem querer prescrever ou prever. A prescrição e a predição implicam um conhecimento perfeito das inter-relações entre diferentes variáveis e sua linha de tempo. Conhecimento que não se dispõe.'

2) A organização como um sistema dinâmico não linear

Façamos um retorno a um outro domínio que, sem ter aparente relação com organizações sociais, possui características estruturais similares com estas últimas. Se aproxima dos fenômenos naturais. A maior parte destes fenômenos, como os das ciências físicas, são regidos por leis em que as características são no tempo dinâmicas e não lineares. Do clima que teremos ao movimento das ondas, passando pelos turbilhamentos da água que se vê nos rios, o vapor das chaminés, tudo é governado por estas relações, que se encadeiam no tempo e as múltiplas inter-relações entre estas relações formam a mais simples das modelagens, que puderam se fazer para representar os fenômenos físicos, resultando em resultados de uma complexidade inesperada e impossível de antecipar. Quer dizer então, a realidade!

A complexidade e imprevisibilidade dos fenômenos físicos são da mesma natureza que podemos observar nas organizações. Com efeito, as organizações são também sistemas dinâmicos regidos por relações não-lineares. Os múltiplos atores, internos e externos, tentam se coordenar suas ações para atingir um objetivo, troca de informações, interagindo uns com outros, se influenciando mutuamente de maneira dinâmica. As ações de uns irão influenciar aquelas que outros farão mais tarde; os efeitos das decisões anteriores são raramente diretas e instantâneas. Muitos atores, com diferentes quadros referenciais, com um sistema de valores que evoluem no tempo e em função da experiência, com os objetivos e os pressupostos contraditórios, intervêm em diferentes estados do processo “avaliação-escolha-ação-consequência”. Para simplificar as coisas, a organização evolui em um meio que possui sua própria dinâmica. Meio com o qual uma mudança contínua de informações, recursos, energia se produz. Este último pode com uma influência reativa da organização buscar o controle, ou então um papel ativo em selecionar entre as organizações que possuem as características adequadas para sobreviver. O comportamento da organização depende, então, de numerosas forças que se atuam em seu meio e nela própria. Forças onde a dinâmica é impossível de ser prevista, ou descrita, com as abordagens e as ferramentas que a ciência das organizações tradicionalmente recorre.

Esta impossibilidade está enraizada na mesma forma dos sistemas não lineares onde as características e conseqüências em que estão associadas são raramente utilizadas para a compreensão do funcionamento das organizações. A partir de Lorentz e sua famosa metáfora do batimento de asas da borboleta na floresta brasileira que crê que meses depois gera um furacão no Texas, as pesquisas de numerosas disciplinas (biologia, demografia, cosmologia, informática, etc) admitem e reconhecem a natureza caótica dos sistemas. Quer dizer que pequenas variações em certas variáveis podem gerar grandes conseqüências totalmente imprevisíveis inicialmente. Entretanto, no caso de sistemas dissipativos, ou seja, os sistemas dissipam sua energia para o exterior, como o caso de organizações aparentando ilhas de estabilidade, de regularidade e ordem. Estas ilhas são chamadas, em ciências físicas, atratores exteriores. Pode ser uma questão se, no pior dos casos, uma estabilidade mortal quando a organização está irremediavelmente “entregue” para seu declínio e desaparecimento. Pode também agir como um outra forma de funcionamento viável onde o equilíbrio corresponde à dinâmica e às forças do momento. Greiner, por exemplo, mostra como a empresa passa sucessivamente para os passos de evoluções e revoluções e conserva nos períodos limítrofes uma forma de estabilidade.

Se aceitamos a proposição que as organizações são sistemas dinâmicos não lineares tiramos as seguintes conseqüências:

- 1) A previsão do comportamento das organizações é impossível, especialmente aquela global e em um horizonte de longo prazo. Por

exemplo e de característica anedótica, o presidente de um grande grupo industrial francês admite, algum tempo antes, que desconhecia as conseqüências de uma decisão de investimento de muitas centenas de milhões de francos, que foram dependentes de fatores que a empresa não pode controlar. A escolha baseouse em uma aposta industrial. Qualquer que seja a qualidade dos homens e das ações tomadas, o meio mostrou aqui todo o seu peso.

- 2) Para as pequenas variações, interdependentes, hoje é possível separar a causa dos efeitos. Isto é particularmente verdade quando o horizonte é curto. A marcha incremental bem conhecida decola diretamente deste postulado. Proceder passo a passo para controlar progressivamente, no meio da pilotagem, as ações empresariais. Para um horizonte mais longo, é fato de a interação entre os diferentes componentes da organização, mesmo em pequenas variações podem induzir a um efeito devastador e imprevisível.
- 3) As organizações são caóticas por natureza. Elas são sujeitas as forças internas e externas a que são particularmente sensíveis. Elas se agitam frente ao efeito borboleta ou sensibilidade às condições iniciais. Entretanto, como pode ser visualizado, no caso de sistemas dissipativos, as ilhas de estabilidade aparecem em um mar de caos. Esta ilhas de estabilidade e regularidade são as alternativas concorrentes que a organização adota seqüencialmente em conseqüência de mudanças drásticas.
- 4) Como um sistema dissipativo, as organizações trocam (cedendo e recebendo) os recursos: informações, finanças, materiais, etc, com seu meio. Para facilitar esta interação com o meio, elas criam uma diversidade interna (ou desordem) a fim de responder às diferentes demandas externas. Elas vão, de certa forma, fornecer geradores de caos.

3) O caos organizador

A organização vem foi mostrada como, por natureza, caótica. As múltiplas conexões que juntam com seus componentes internos e externos se embaraçam dinamicamente e direcionam para resultados não previsíveis “ex ante”. Entretanto, no caso dos sistemas dissipativos, como é o caso das organizações humanas, redutos de estabilidade surgem. O caos é organizador.

A título de ilustração, tomemos o caso simples de um construto de três relações da motivação, recompensa e performance:

$$\text{Recompensa}(t) = f(\text{Performance}(t))$$

$$\text{Motivação} = g((\text{Recompensa}(t-1) - \text{Contribuição}(t-1)))$$

$$\text{Performance} = h(\text{Motivação}(t-1))$$

Estas relações são dinâmicas, se encadeiam no tempo e interagem entre si. A recompensa é baseada na performance que, ela mesma, depende da motivação. A motivação que, por sua vez, é função do equilíbrio entre recompensa e contribuição realizada, isto é, a performance.

Uma simulação da evolução no transcorrer do tempo destas relações (performance, motivação, recompensa) e a observação da sua representação gráfica é particularmente instrutiva. Por exemplo, para um valor de um dos parâmetros ($b=0,040$; equação 2), há uma convergência aparente (figura 1). Quer dizer que existe uma combinação quase estável de performance, da motivação e da recompensa. Para um valor diferente do mesmo parâmetro ($b=0,045$; equação 2), não há convergência. Pode-se observar, em contrapartida, um movimento cíclico entre quatro pontos desde a performance, a motivação e a recompensa vão tomar os mesmos valores do caminho período (figura 2). Enfim, para um outro valor do parâmetro ($b=0,05$; equação 2) um movimento caótico surge (figura 3). As modificações são equivalentes nas organizações reais. É em torno das forças das relações que juntam os componentes de suas organizações. Tentando validar o modelo apresentado, este último ilustra o fato que uma modificação na força das relações gera resultados diferentes.

A partir do caos apresentado, entretanto, surge uma ordem organizadora que não pode ser prevista “ex ante”. A figura 4 representa um envelope de forma parabólica que contem a plotagem dos pontos de performance, motivação e recompensa.

Entre o caos aparente e a estruturação que se observa, pode-se fazer muitos comentários. De uma parte, por constatação, de efeito periódico, que há convergência (ver figura 5-A para 2284 interações, figura 5-B para 4270 interações e figura 5-C para 5720 interações). Com desenho regular, performance, motivação e recompensa mostram-se aderentes por um tempo a um ponto de equilíbrio. De outra parte, pelo fato da sensibilidade dos sistemas dinâmicos não lineares nas condições iniciais, o equilíbrio rapidamente se rompeu. A figura 6 mostra o fenômeno. Desta figura dois caminhos possíveis do sistema são descritos. Na visão plana, a performance, motivação e recompensa agem como condições iniciais (isto é, como valores de variáveis originais) os valores respectivos seguintes: 14,1 ; 2,9076 ; 9,963. Em pontilhados, os valores iniciais da motivação e recompensa permanecem inalterados, só valor da performance foi alterado para 14,115. Observa-se da figura que, muito rapidamente, as trajetórias divergem. Uma pequena variação inicia mudanças que se amplificam com o tempo.

A discussão precedente não tem como objetivo uma demonstração da evolução real da relação performance-motivação-recompensa. Ela tem como objetivo, simplesmente, oferecer uma ilustração de como um sistema não linear pode conter o não esperado em seu âmago. A conclusão que se pode tirar de que a predição fundada em modelos, em que uma parte de arbitrariedade está presente, é impossível de fazer. De acordo com o valor dos parâmetros escolhidos, o sistema que se pretende compreender aborda comportamentos diferentes: convergência aparente em um caso, periódico em outro, e enfim caótico. A segunda conclusão baseia-se na sensibilidade dos comportamentos frente às condições iniciais. Uma variação ínfima das condições iniciais gera rapidamente comportamentos diferentes. A terceira conclusão concerte à existência de pontos de convergência no seio de uma forma de estabilidade aparente. Esta estabilidade, porém, não é durável. Logo que é submetida à pequenas variações, os efeitos multiplicam-se, no tempo, tomando proporções consideráveis.

4) Ordem e desordem: uma dialética permanente

Uma vez que a desordem é uma característica de todo sistema dinâmico não linear, a exemplo que vimos revela a presença de regularidades que estruturam e ordenam.

A presença da desordem nas organizações não é uma idéia nova. Ela já foi abordada por numerosos atores. Esta desordem ao mesmo tempo é uma consequência da natureza dinâmica das organizações e resultado da vontade deliberada dos atores. Como resultado da vontade deliberada, a desordem favorece, de forma paradoxal, a aparição de novas formas de ordem. Smith, por exemplo, insiste sobre a necessária experimentação deva ser realizada se a empresa quer sobreviver. A experimentação de novos paradigmas organizacionais permeia o desenvolvimento de catálogos de configurações nos quais a organização pode configurar as forças de mudança sobre a viscosidade e as resistências posteriores. Neste espírito, os trabalhos sobre empreendedorismo são reveladores da existência, em certas organizações, desta vontade de criar em seus meios as condições necessárias para abrir experiências em matéria de inovação. Da mesma, em lugar de novas formas de produção em paralelo com aquelas tradicionais, como é o caso da General Motors com o seu projeto Saturn, se inspira no mesmo caminho. A experimentação, que faz através do intermédio de uma inovação “selvagem” ou mais por meio de modos de funcionamento diferentes que aqueles existentes, necessita de crer em um repertório de respostas novas para as necessidades do meio que se deseja prever.

Então é uma perfeita coerência com as recomendações que se acentue a necessidade das organizações em produzir um repertório de novas respostas para estes fins, confrontados a um ambiente incerto, de passar de seu modo de funcionamento tradicional a novas formas de arranjos e relações. Dos outros atores vão para um estágio avante quando estes sugerem que as atividades, que não parecem ligadas à missão da organização, são um meio para melhorar a capacidade de resposta para a complexidade e condições em mudança. Weick, por exemplo, afirma que é graças à experimentação que a auto-organização, isto é a organização que se constrói a partir dela mesma, aprende pouco a pouco. Mesmo se esta experimentação é desejada, ela não é, entretanto, direcionada para um foco preciso. No mesmo espírito, Pascale descreve as organizações que se auto-renovam como sendo aquelas que crêm em um caminho deliberado de instabilidade interna. Por exemplo, pode-se ver a aprendizagem como uma vontade de experimentação e pesquisa de vias diferentes daquelas realizadas no passado. É através da experimentação que os atores, depois a organização, constroem seu conhecimento, conhecimento que, posto em prática, derivou da fonte verdadeira da aprendizagem. Da mesma maneira, Argyris e Schön vêm através das numerosas instabilidades e incoerências que se encaixam debaixo das ações programadas os fermentos da mudança.

Experimentações, incoerências, atividades diversas, até divergentes da missão da organização, são as fontes de instabilidades na medida que eles que não vão forçosamente no meio das ações programadas para aquele fim. Eles vão provavelmente, em contrapartida, criar as fontes de desordem interna que vão direcionar, a termo, a mudanças maiores. Contudo, a desordem de uma organização, de um lado, é a garantia de uma melhor adequação às necessidades diversas do meio e permitem então uma mudança melhorada para o fim e de outra parte, permite exploraros diversos modos de funcionamento podendo direcionar a um novo equilíbrio que se pode antecipar.

Contudo, a organização não é feita somente de experimentação e desordem. Se for o caso, ela será impossível de se capitalizar sobre as fases de equilíbrio em que ela chega sucessivamente como foi mostrado ou sugerido por Greiner ou Mintzberg e Waters. Ela se mostrará impossível de ser uma organização no sentido literal do termo. Ela será um maestro em perpétua modificação. A organização necessita também de ordem para assumir sua missão organizacional. Ordem para permitir seus atores de se situar, de decidir, fechar

um sistema mais complexo para um decisor cognitivamente limitado, para criar alguma certeza para que os esquemas clássicos racionais possam se apegar na medida certa, para reduzir a dissonância que os atores podem sentir face a um problema que eles sabem intuitivamente que é impossível de resolver e controlar.

O controle externo que as organizações exercem sobre seu meio deriva diretamente da vontade que têm as empresas de controlar a incerteza externa. Para um reforço dos laços com o meio por intermédio de associações profissionais, de cartéis, grupos de pressão, de participação em conselhos de administração, de tomadas de posição no capital em outras empresas, de alianças de cooperação com os fornecedores, clientes e concorrentes, a empresa vai se tornar melhor para criar o ambiente que ela deseja. Ela age assim para um meio negociado que, embora sendo um trabalho de gestão mais complexo, será percebido como mais seguro. No mesmo espírito, o controle interno irá proceder na mesma lógica; a poder fazer melhores controles no que se passa no interior da organização. O controle dos gestores pelos acionistas visa alinhar os interesses de uns com outros para uma ação coerente. Entre estes controles, o controle de gestão em diferentes níveis da organização visa minimizar os custos de agência que a organização hierárquica pode gerar. O controle, como uma ferramenta formal, contribui assim a uma melhor coordenação e um melhor acompanhamento das tarefas decompostas hierarquicamente a fim de minimizar os limites cognitivos dos atores.

A planificação, ela também, é apresentada como um meio privilegiado das firmas para realizar sua missão. Bem que esta afirmação é regularmente retomada em foco, como já fizeram Cyert e March quando eles sugeriram que a planificação não é mais que um instrumento, um meio de apresentar a questão de saber, se este for o caso, porque as organizações continuam a fazer recurso da planificação? Um elemento de resposta se tem, talvez, dans la forte contribuição dos sistemas de planificação formais para decisões considerados como sendo importantes e arriscados. A planificação é apresentada aqui como um meio de gerir a incerteza.

Em formalizando o caminho, os decisores criam as ilhas de certeza no seio daqueles que vão trilhar por um caminho racional. A planificação, ao fornecer uma rede de informação e encorajar a comunicação, permite cercar as decisões importantes geralmente caracterizadas por suas numerosas ramificações e sua complexidade. Ela é aqui um meio de fechar um sistema mais complexo pelo qual se apreende o caminho global. Pela decomposição em etapas elementares, a planificação permite assim uma melhor legibilidade da organização e suas numerosas facetas com o ambiente.

A questão demora em saber qual é o interesse real das abordagens formalizadas e o que puxa a organização para controlar e planificar. Os numerosos trabalhos em ciência cognitiva mostraram que todos os vieses que podem surgir numa decisão onde em particular a predominância de intuição sobre o formal, se bem que a primeira se revela como engano em muitas vezes. Foi igualmente mostrado que a utilização de instrumentos formais para subsidiar a decisão não responde somente ao necessário para contribuir de maneira substantiva a esta necessidade, mas também de servir de meio de persuasão e de ganho de tempo. Trabalhos concluem que a planificação serve, entre outras coisas, para reafirmar os gestores de suas decisões; que apresentam o controle como um meio de reforçar sua credibilidade em uma nova estratégia ou ainda que sugere que a análise formal é utilizada somente para justificar a posteriori as decisões.

As razões evocadas acima podem ter uma origem psicológica que a teoria da dissonância cognitiva de Festinger permite esclarecer. A fim de lutar contra o sentimento

que a organização não é dirigível, no sentido da pilotagem, é que em contradição com a missão da mesma e a dos gestores, os últimos recorrem aos instrumentos formais que criem assim a ilusão da gestão. Assim se evita a realidade que entre em completa contradição com aquela que os gestores deveriam fazer e são pagos para isto. Pode-se agir aqui mais por um sentimento de controle, que baseado em instrumentos formais de controle, que de sua utilização efetiva. Fazendo isto, os gestores podem reduzir a dissonância criada pelo sentimento de impotência frente a uma realidade mais complexa e imprevisível por eles gerenciado.

Entretanto esta pesquisa de ordem é, ela também, desestabilizante, como mostrou Weick no seu famoso estudo sobre a Apollo 3. A pesquisa de ordem da parte dos planejadores da NASA se opunham as condições daqueles outros que o Skylab se submetia. Nenhuma margem de manobra foi deixada a fim que se pudesse proceder às experimentações necessárias lhe permitindo resolver por si mesmos o modo de organização adequado. A ordem tornou-se assim fonte do caos.

5) A administração: uma missão impossível!

O processo de convergência e divergência, que as organizações são submetidas, exerce pressões fortes sobre os gestores, que têm a responsabilidade por isto e podem perceber, assim, sua missão impossível. Bem entendido, esta impossibilidade concerne, por essência, às tarefas de administração e não para aquelas onde somente a dimensão técnica predomine. Nesta impossibilidade de prever as conseqüências de seus atos, podem eles fazer? O problema maior que lhes é apresentado é de saber como assegurar um mínimo de estabilidade permitindo gerir, tendo em guarda uma forte reatividade. Isto posto, evitar que a organização tombe num funcionamento artificial que não tem em conta a dinâmica das forças a que está submetida, lhe assegurando uma forma de ordem permitindo a gestão de trabalho em plena dimensão.

A gestão dialética da organização, onde ordem e caos exercem suas forças centrífugas, gera um trabalho aos gestores de uma complexidade extrema se estes últimos vão controlar o destino. Contudo, se uma meta ambiciosa e mais realista lhes é pedido, então a gestão prende toda sua atenção. A realização de um objetivo preciso, atado a uma marcha planejada, é ilusória. Em contrapartida, em vez de condições que permitam à organização e aos seus atores de encontrar seu caminho, menos abrangente certamente, mas que permitem maiores satisfações.

Estas condições são de duas naturezas: a primeira versa sobre a maneira como as ações podem ser tomadas. A fim de dar uma melhor previsibilidade às conseqüências de suas ações, só uma linearização dos fenômenos pode ajudar o gestor a ligar as causas e efeitos. Esta linearização é de fato o que propõem os passos incrementais que recomendam uma abordagem de pequenos avanços permitindo agir de forma marginal e permitindo rever as ações em tempo real. A abordagem incremental permite assim não possuir um sistema organizacional fora dos seus limites de estabilidade, que, em todo estado de causa, só pode ser temporário. É algo mais que um caminho assegurando a conduta voluntarista e a longo termo da organização.

A segunda condição concerne ao plano organizacional onde as ações são executadas. Age aqui para permitir a organização de se ver a si mesma; não apenas de maneira planejada, mas de maneira mais auto-organizada. Por auto-organização, pode-se entender uma organização que é capaz de descobrir, por experimentação, as respostas para

seus problemas e os modos de gestão adaptados às condições mutantes de funcionamentos a que ela está submetida. Não se pode prever o que é necessário para satisfazer as exigências que lhe são impostas, como o desenvolvimento de catálogos de respostas e de fontes de aprendizado, graças a experimentos múltiplos, mas preparar a organização a novas formas de funcionamento. Está assim em conformidade com os trabalhos sobre auto-organização, uma grande amplitude de ações que se pode tomar nos modos de funcionamento que sejam adaptáveis. Assim Karl Weick insiste sobre a necessidade dialética entre a estruturação da organização, que busca a eficácia, e a capacidade de remeter as estruturas na causa, que favorecerá a adaptabilidade. “Fazer o que for necessário hoje para a adaptação a curto prazo. Fazer o que jamais se fez é necessário para a adaptação a longo prazo, e os dois são necessários simultaneamente”. Estes preceitos podem parecer difíceis de aceitar: como voltar aos ensinamentos das experiências duramente adquiridas? Portanto, é a este preço que a empresa poderá estar em constante adaptação, à escuta de seu meio e conservar sua eficácia.

Conclusão

Este artigo tentou por em evidência a dialética constante que existe em todas as organizações entre a ordem e o caos: ordem voluntariamente pesquisada a fim de mostrar um sistema mais complexo pelo qual se controlar os atores limitados cognitivamente; caos inerente a uma natureza das próprias organizações. A ordem é apresentada como uma tentativa de construção de ilhas de certeza e racionalidade onde uma ação finalizadora pode ser vislumbrada. Contudo, a ordem pode ser desestabilizadora na medida em que depara com as exigências a que a organização é submetida. A ordem desvia-se tornando-se fonte do caos. De acordo com a natureza dos sistemas dissipativos, onde as organizações são apresentadas aqui como fazendo parte, o caos tem uma ordem subjacente que é velada pela complexidade dos sistemas. O caos pode ser organizador. A fim de tirar partido do potencial da ordem, e de evitar descambar no meio de abordagens planificadoras, a organização, que não pode prever o modo de funcionamento que está adaptada, vai se doar os meios que se permitam para experimentar diferentes respostas. A marcha está baseada na noção de auto-organização apresentada aqui como somente realmente apropriada para aportar uma resposta satisfatória ao problema de gestão dialética entre ordem e caos.