

CONDIÇÕES DE EFICÁCIA DA MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Paula Silveira, Nelson Trindade

Resumo

A mudança organizacional feita de forma tradicional, a que chamaremos Implantação, caracteriza-se por se cingir a duas fases, a concepção estritamente técnica e a execução. Ou seja, esta metodologia de mudança não prevê a inserção do projecto no sistema social da organização ou, se o prevê, fá-lo de forma muito superficial. O seu resultado é, normalmente, o detonar de contrapoder, sob a forma de contestações e resistências passivas e/ou activas, cujo efeito é o gasto exagerado de recursos humanos, financeiros e tempo. Quando não o fim do próprio projecto de mudança.

A mudança organizacional adaptada à dinâmica contemporânea, a que chamaremos Implementação, caracteriza-se por privilegiar a inserção do projecto no sistema social, pelo que contempla a existência de 3 fases – Fase Técnica, Fase Sócio-técnica e Fase Implementação. Ou seja, a inserção social do Projecto de Mudança é feita logo desde a fase técnica, e tem a sua expressão máxima na fase seguinte, na qual se constrói a adesão da organização ao projecto. Finalmente, e na 3ª fase, é ainda a inserção do Projecto no sistema social da organização que garante a eficácia da mudança. O seu resultado é, normalmente, a mudança efectuada com bons resultados e aceite pela a organização.

Esta perspectiva é analisada em torno de 8 ideias.

Introdução

A Mudança está na ordem do dia. E a sua contestação, também.

Então, como fazer Mudança, de forma eficaz, sem dor, e com a adesão dos cidadãos?

A discussão desta questão é o objectivo deste texto.

Comecemos com um pequeno teste. Imaginemos que é necessário alterar os hábitos alimentares de uma população, fomentando o consumo de carne em detrimento do consumo de pão. Para isso, o promotor da Mudança deverá:

- a) Aumentar o preço do pão ?
- b) Aumentar o preço da carne ?
- c) Diminuir o preço da carne?
- d) Diminuir o preço do pão ?

A resposta a este teste não é evidente, e cada escolha revela a perspectiva em que o promotor da Mudança se pode colocar. É o que se verá adiante, caminhando ao longo de 8 ideias.

1ª ideia - Não há organizações, só há pessoas

... "A EDP cortou-me a luz" ...
... "A EDP ligou-me a luz" ...
... "O Banco deu-me o empréstimo" ...
... "O Banco fez-me uma penhora" ...
... "A Câmara Municipal..."

... tudo isto são frases banais que se ouvem todos os dias. São simples, mas estão erradas, e conduzem a estratégias, decisões e acções de mudança erradas.

Na verdade nunca se viu a EDP ir a casa de ninguém cortar, ou ligar, a luz, e muito menos se viu um Banco, Câmara Municipal, e outros, tomarem uma decisão. Edifícios, regulamentos, organizações não fazem isso, porque são "coisas" e, como tal, inertes, logo incapazes de tomar decisões e muito menos agir.

O que acontece é que existem "peessoas" dentro dessas organizações; elas sim tomam decisões e realizam acções, balizadas (ou não) pelos condicionantes institucionais que os orientam (condicionantes, essas, por sua vez, criadas, também, por pessoas).

Mas, numa análise mais aprofundada, também não existem "peessoas", pois isto é apenas um conceito abstracto que titula um conjunto de entidades concretas (Manuel, Maria, José, Leonor, etc.) que agem nessas organizações.

Numa palavra, para gerir a mudança, e adquirir a lucidez necessária para definir o "que fazer" e o "como fazer", é preciso abandonar a perspectiva organizações e centrar-se na perspectiva peessoas que as "habitam" e lhe dão vida.

Este novo olhar é importante quer do ponto de vista de gestão da mudança, quer do ponto de vista da gestão da responsabilidade/motivação inerente.

A "EDP, Banco, Câmara Municipal", não são responsáveis, pois não se pode atribuir responsabilidade a uma "coisa"; o responsável tem que ser uma pessoa, alguém que, assumindo as orientações da organização, define uma decisão e realiza a acção correspondente.

Mesmo eventuais compensações por erros das organizações (leia-se, das pessoas que na altura tomaram essa decisão/acção) são decididos, não por essas organizações, mas sim, pelas pessoas que agem em seu nome, nesse momento.

A Democracia, as Organizações, as Empresas não são organizações "vivas" em si próprias, elas estão apenas vivas pelas peessoas que as habitam em cada momento.

Em conclusão, gerir mudança numa organização é gerir...

... a mudança do comportamento das pessoas
que "habitam" essa organização.

2ª ideia - Não há "resistência à mudança", mas sim incompetência em gerir a mudança

Mas, mudar o comportamento das pessoas significa que a sua energia diária, despendida com a actividade laboral, tem que *passar a ser despendida de uma forma diferente daquela a que está habituada*.

E aqui surgem dois aspectos que devem comandar qualquer intervenção para mudança:

1. – Por um lado, *se as pessoas estão habituadas*, isso quer dizer que têm rotinas e standartizações instaladas que lhes poupam energia pessoal. Passar a fazer doutro modo implica:
 - a. sair da sua posição actual e aprender algo novo (modificar-se);
 - b. saber que é capaz de aprender e querer fazer essa experiência;
 - c. depois, até instalar outra rotina, “cansar-se” mais;
 - d. e até conquistar a nova “competência”, irá viver dúvidas e angústias, devido às consequências avaliativas inerentes (pessoais e sociais);
 - e. ter a garantia que a nova forma será socialmente aceite, do mesmo modo que a actual, principalmente nas suas relações laborais com outros que estão vivendo o mesmo problema e têm as mesmas dúvidas.

Sob o ponto de vista de dinâmica da mudança, este último aspecto é talvez o mais importante, devido à actual organização do trabalho concentrada em redes de inter-acções intensas.

Isto significa (ao contrário dos séculos anteriores) que a acção de cada um afecta “em tempo real” a actividade de outros, originando feedbacks imediatos, cuja visibilidade e notoriedade afectam de forma intensa a imagem pessoal.

Esta dinâmica pode originar a síndrome de “se ele não faz, porque é que eu hei-de fazer?”, detonando uma “bola de neve” grupal que cresce em auto-alimentação, sob forma de “pró-mudança” ou de “anti-mudança”.

O grupo, ou “pessoas em rede” como se diz actualmente, tornam-se, assim, o real ponto nevrálgico da gestão da mudança.

2. O outro aspecto, intimamente ligado a este, é o nível de mudança cultural necessária para inserir a nova forma de agir.

Por outras palavras, actuar de um determinado modo e passar a actuar de um modo diferente (*mudar*) implica que foi tomada uma decisão “de alterar o modo normal de fazer”. Esta decisão é construída através de um “pesar avaliativo” de prós e contras, medição essa realizada com o apoio dos referenciais culturais na posse e adoptadas/assumidas pelo decisor.

Agir de modo diferente pode significar que os referenciais culturais existentes contêm a alternativa nova, ou, se não contêm, terá que existir uma reformulação cultural desses referenciais.

Num exemplo clássico, quando apareceram as televisões, a decisão de compra de “um écran de cinema pequeno e caseiro” tinha como apoio cultural decisório o écran de cinema grande e público.

Porém, quando apareceram os fornos microondas, não havia nenhum apoio cultural para possibilitar a decisão de cozinhar através de “ondas eléctricas”. Esta cultura teve que ser construída para a mudança (cozinhar com chama ou cozinhar com ondas eléctricas) se efectuar.

Quando estes dois aspectos não são considerados, a mudança torna-se problemática. Ou seja, quando o projecto de mudança não toma em consideração esta dinâmica da percepção pessoal

intrínseca, não permitindo que influa nas acções de mudança propostas, as pessoas não aceitam, bloqueiam e resistem.

Na prática, quando surge uma “notícia” de mudança, aqueles que receiam as suas consequências dão, instantânea e intensamente, uma atenção a 100%. Os outros (os positivos e os indiferentes) vão “ouvindo” por incrementos sucessivos. Entretanto, os posicionamentos iniciais, de resistência, vão-se estabelecendo e alargando, normalmente com vantagens quantitativas para o contra poder.

Pode dizer-se, então, que uma proposta de mudança falha não porque as pessoas resistem, mas sim porque essa proposta provocou a resistência. Por outras palavras, o centro do problema não é a “resistência das pessoas”, mas sim a forma como a mudança é proposta – não adaptada às condições sócio-culturais existentes.

Segundo M. Crozier e E. Friedbergⁱ, em 1977, o conceito de *resistência à mudança*, que já “*fez correr tanta tinta, devia ser banido do vocabulário*”. As chamadas resistências à mudança são, na maior parte das vezes, apenas a expressão de uma avaliação, bastante razoável e legítima, dos “actores” envolvidos na mudança acerca dos “riscos” que percebem para essa mudança.

“Traduzindo” este raciocínio em forma mais clara, ele significa que:

“resistência à mudança é um conceito inventado para permitir esconder e disfarçar, sob linguagem técnica, a incompetência em concretizar processos de mudança”.ⁱⁱ

Em conclusão, gerir mudança numa organização é...

... considerar, nessa mudança, as características socio- culturais das pessoas que “habitam” essa organização.

3ª ideia – Implantar ou Implementar a Mudança?

Para inserir projectos de mudança, podem considerar-se dois tipos de situação social e organizacional:

1. *situações sociais simplificadas, autoritariamente estruturadas e organizadas em isolamento:*

A mudança organizacional pode ser feita de forma tradicional, a que chamaremos *Implantação*. Caracteriza-se por se cingir a duas fases, a concepção estritamente técnica e a execução. Ou seja, esta metodologia de mudança não prevê a inserção do projecto no sistema social da organização ou, se o prevê, fá-lo de forma muito superficial.

Porém, quando esta situação social simplificada se começa a complexificar (vide a seguir), a Implantação deixa de ser eficaz e vai detonar o contra-poder, sob a forma de contestações e resistências passivas e/ou activas, cujo efeito é o gasto exagerado de recursos humanos, financeiros e tempo. Quando não o fim do próprio projecto de mudança.

2. *situações sociais complexas, democraticamente estruturadas e organizadas em inter-dependência:*

A dinâmica contemporânea torna necessário uma mudança organizacional adaptada, a que chamaremos *Implementação*. Caracteriza-se por privilegiar a inserção do projecto no sistema social, pelo que contem, não apenas duas, mas sim três fases – Fase Técnica, Fase Sócio-técnica e Fase Execução. Ou seja, a inserção social do Projecto de Mudança (Fase sócio-técnica) é o

elemento charneira na eficácia da mudança, na qual se constrói a adesão das pessoas da organização ao projecto.

Finalmente, e na 3ª fase (Execução), qualitativamente diferente da fase "execução" do modelo Implantação, é ainda a focagem da inserção do Projecto no sistema social da organização que consolida a eficácia da mudança. O seu resultado é, normalmente, a mudança efectuada com bons resultados e aceite pela organização.

No plano dos recursos investidos e do tempo necessário, não há grande diferença entre os dois métodos. É apenas um problema de abordagem e de opções estratégicas. A grande diferença está em que um funciona e o outro não, ou, em pior alternativa, gera "resistentes à mudança", ou seja, *aprendem e ficam vacinados*. Qualquer nova mudança já tem anti-corpos no organismo social.

4ª ideia - Não há mudança eficaz sem imaginação criativa.

"A imaginação é mais importante do que o conhecimento.

Levantar novas questões, novas possibilidades, ver velhos problemas de uma maneira nova, exige imaginação criativa e imprime avanços reais na Ciência."

Albert Einstein

Mudar implica entrar em "terrenos" desconhecidos, "navegar em mares psicológicos nunca dantes navegados" e, para o fazer, são necessárias tensões motivadoras nascidas de um "desejo" imaginado que se quer concretizar.

Por outras palavras, propor a um grupo, ou organização, que seja actor de mudança significa que tem que se propor que "imagine esse futuro e o desejo". A imaginação criadora tem que ser detonada. A mudança é uma caminhada para o futuro, e não é possível gerir/participar nessa caminhada olhando apenas para o espelho retrovisor ("o que dantes funcionou") ou para onde se colocam os pés (considerar "o que não funciona" ou "organizar o que temos"). É preciso imaginar a direcção do caminho.

Este é o motor dinâmico da metodologia de mudança em situações complexas e interdependentes. Com "zombies" obedientes, a mudança complexa não se realiza.

5ª ideia – Que líder para a Mudança?

Esta metodologia de mudança obriga a ter um ponto de vista diferente sobre o conceito de líder.

Analisando a palavra "líder", ela tem a sua origem na palavra inglesa "leader" que, por sua vez, tem como base "lead". A questão é qual o significado de "lead".

Esta palavra tem vários significados, mas pesquisando as áreas do "Old English", por exemplo, no Merriam-Webster e Oxford English Dictionaries, encontram-se dois com interesse para esta área:

1. um deles é o significado de ser "*a restraint, consisting of a rope (or light chain) used to restrain an animal (LEASH)*", ou seja, o conceito de "trela";

2. por outro lado, encontra-se, também, o significado de “a channel of water especially through a field of ice” e, ainda, “to serve as a channel for...[ex.,...a pipe leads water to the house...]”, ou seja, o conceito de “canal”.

Assim, o conceito de “leader” pode integrar-se no conceito de “aquele que controla por “trela” (rédeas) ou, ainda, no que controla por “canal” (encaminhamento).

Os dois processos têm significados bastante distintos, principalmente se forem aplicados a uma situação grupal. “Leader” pode ser aquele que controla as “rédeas” do grupo, levando-o para o objectivo, ou então, aquele que, por “canalização”, propõe o caminho para o grupo alcançar esse objectivo.

Num contexto sócio-cultural de grande fechamento social, autoritário e de grupos isolados em ghettos sócio-psicológicos, torna-se fácil compreender que o conceito de líder se aproxima do conceito de “controlo por rédeas/trela”. Em consequência, a frase “**I am a leader**”, à semelhança de “I am a man” [...Eu sou homem...], será entendida e traduzida como “Eu sou líder”. A passagem desta noção ao entendimento do “líder” como alguém com “genes de líder” é uma passagem rápida, fácil, agradável e, principalmente, confortável.

Uma questão:

Num determinado dia, à mesma hora, o mesmo indivíduo (Hitler, Charles Manson, Osama bin-Ladden, etc.) é, ou não é, um líder, condutor e mobilizador de multidões?

A resposta é fácil: “é um líder, e essa qualidade é inata, encontra-se nos seus genes, foi predestinado para isso, portanto, vou obedecer-lhe e segui-lo”, dizem os seus seguidores.

Mas, para os *não-seguidores*, ele não é líder nenhum, é apenas um “palhaço” que mobiliza multidões (como no circo) e, se tem genes de nascença, são apenas de “palhaço” ... perigoso.

A conclusão é que o mesmo indivíduo, no mesmo dia à mesma hora, é, ou não é, líder, não em função dele próprio, mas em função dele na sua relação com os seus seguidores.

Então, à semelhança de “I am here” [...Eu estou aqui...], a frase “I am a leader” pode ser entendida e traduzida por “Eu estou líder”. Esta alternativa arrasta consigo a perspectiva de “Lead = channeling”, ou seja, a relação de “líder-seguidor” surge como uma dança de

coacção (obrigar a) de um sobre o outro e, simultaneamente, de co-acção (acção conjunta, obediência) de um sobre o outro,

bastante longe do conceito de líder como centro do processo.

Este conceito pode ser bem clarificado com a analogia do “rio” (channeling). Se se perguntar:

“No conjunto água-margens, quem manda na orientação do rio: a água ou as margens?”

A resposta não pode ser do tipo Sim/Não, pois tem que considerar diversas variáveis:

Quando a água é pouca e as margens são altas, mandam as margens. Caso de sistemas totalitários, baixa circulação de informação, sistemas tecnológicos primários, educação bastante condicionada, fragilidade e submissão psicológica, etc.

Quando há uma enxurrada, as margens são submersas e o rio transborda para onde quer. Caso da Revolução Francesa, Maio de 68, etc.

Quando a situação é normal, mas as águas são muitas e com correntes vivas, existe um equilíbrio entre os dois (águas-margens) construído ao longo do tempo e por aproximação sucessivas. Para alterar o percurso deste rio, ele não pode ser mudado de repente com uma mudança súbita das suas águas para novas margens. O processo exige mudanças graduais, em zonas charneira, de pequena intensidade mas efeitos significativos: a regra dos 15%.

6ª ideia – A regra dos 15%

Hoje, as Democracias do Século XXI, e as suas organizações, estão nesse último caso: têm “águas vivas” em “margens” normais que as orientam para um funcionamento estabilizado. Fazer mudança significa alterar essas “margens” para um novo caminho, e isso não pode ser feito com a “técnica de alterar riachos” pois a força das “correntes sociais” não o consente. A metodologia tem que ser outra, a regra dos 15%.

A regra dos 15% significa que se tem que abandonar a ideia da “mudança global” e funcionar por “*incrementos sucessivos*”, numa evolução de “cascata” em *crecendo*.

Para poder funcionar deste modo, esta “cascata” tem que ser “inteligente” e nunca em formas de “zombie”, porque tem que ser pró-activa e entrar em sinergia com o seu contexto. É uma dinâmica grupal do tipo “dentro-fora” em auto-reformulação criativa e não do tipo “fora-dentro” em obediência a enquadramentos sucessivos.

O princípio dos 15% é baseado nos trabalhos de Edwards Deming, e outros, que mostram que o controlo pessoal sobre as situações rondam, normalmente, apenas 15% dos seus factores, sendo os restantes 85% efeitos contextuais (estruturas, sistemas e culturas instaladas, redes grupais, etc.) que estão para além da influência directa, mas com os quais podem interferir e influenciar estrategicamente.

Assim, de uma forma prática, para efectuar uma mudança organizacional, tem que se procurar e agir sobre os 15% actuáveis e fazer com que as suas influências no contexto funcionem como uma alavanca que faça alterar a situação.

A base é criar condições de auto-informação, fornecendo e possibilitando os dados necessários, não só para integrar o “*para onde se vai*”, como também “*por onde e como se vai*”.ⁱⁱⁱ Depois, a cada nível de incrementação, encontrar os novos 15% que fazem a diferença transformante, com base neles actuar...e assim sucessivamente.

A base da metodologia dos 15% é a gestão do contexto comunicação/informação em que o grupo se move, possibilitando-o ser dono (“owner”) do processo de mudança, numa dinâmica em que a imaginação criativa é a linha dominante quer do “*para onde se vai*”(visão-objectivo-alvo) como também do “*como se vai*” (estratégia-tática-plano).

Este processo tem uma grande vantagem económica sobre o outro, na área dos custos da informação necessária. Na prática existem três encargos com informação:

1. o custo da informação *que sei*;
2. o custo da informação *que não sei*;
3. o custo da informação *que não sei que não sei*;

Em situações complexas, este último encargo é o mais caro e o mais importante, porque só se sabe depois e quando as consequências são irreversíveis (falências, mercados alterados, as Twin Towers em 2001, N.Y., etc.). Hoje, e ao longo dos tempos na História, as estratégias vencedoras foram e serão sempre aquelas que actuam nas áreas em que os outros “não sabem que não sabem”.

Na estratégia dos 15%, esta área (“não sei que não sei”) vai surgindo dos restantes 85% à medida que a mudança se vai fazendo, porque os grupos estão activos, são inteligentes e criativos e donos (“owners”) do processo de mudança. É a técnica (ensinável) do IKIWISI (**I Know It When I See It**).

7ª ideia – O Método, em síntese

Resumindo as principais linhas de força da *Mudança por Implementação*, teremos:

- O ponto de vista de gestão de projectos de Mudança é a posição de:

“ ... Eu estou líder no projecto de mudança e o meu papel é de “canalização” (channeling) de esforços, numa dinâmica de coacção (“marginar o rio”) e de co-acção (“rio define as margens”) sobre os grupos organizacionais...”

- O esquema metodológico tem 3 fases:

Fase Técnica - Elaboração do Pré-Projecto

1. Concepção de um pré-Projecto por um grupo especialista, interno e/ou externo à organização (concept board)
2. Audição dos grupos representativos e típicos da organização para teste do pré-Projecto
3. Reformulações consequentes do pré-Projecto e sua passagem a Projecto
4. Factores Críticos de Sucesso:
 - ◆ tipificação correcta da organização
 - ◆ condições reais de audição

Fase Sócio-técnica - Ultimação do Projecto Final

1. Difusão do Projecto por toda a organização (Universo de Escuta)
2. Abertura do debate na organização para últimas aferições do Projecto
3. Construção da adesão/envolvimento da organização no Projecto, por
 - fomento de difusores de opinião
 - fomento da adesão em cascata
4. Passagem do Projecto a Projecto Final e sua formalização
5. Factores Críticos de Sucesso:
 - ◆ projecto tornado facilmente compreensível à organização
 - ◆ condições reais de participação

Fase Implementação - Realização do Projecto Final formalizado

1. Prática calendarizada
2. Controlo e avaliação dos resultados para aferição contínua
3. Factores Críticos de Sucesso:
 - ◆ definição de resultados esperados
 - ◆ condições reais de aferição contínua

8ª ideia – Caso prático

No exemplo inicial de alterar os hábitos alimentares de uma população para provocar um aumento no consumo de proteínas (carne), das 4 alternativas possíveis:

- e) Aumentar o preço do pão ?
- f) Aumentar o preço da carne ?
- g) Diminuir o preço da carne?
- h) Diminuir o preço do pão ?

qual a escolha a fazer?

No caso real, a escolha foi: *aumentar o preço do pão*. O raciocínio era “óbvio” e “evidente”, com o pão mais caro as pessoas comprariam o que era mais barato, ou seja, a carne. Para reforçar esta pressão económica, foi aplicado um reforço “motivante”: baixar o preço da carne. A partir daqui, era só esperar, pois a mudança decorreria facilmente.

Com algum espanto, o que sucedeu foi exactamente o contrário: aumentou o consumo de pão e reduziu-se o consumo de carne.

Na realidade, numa sociedade onde, culturalmente, o pão era o alimento dominante das refeições, as pessoas *não abdicaram do pão*. Assim, e dentro dos seus hábitos alimentares, ao comprarem a quantidade habitual, dado o aumento de preço, ficaram com menos dinheiro para gastar em carne. A consequência directa e imediata foi uma quantidade de comida insuficiente, pelo que, para a compensar, compravam mais pão.

Tecnicamente (??), a conclusão era óbvia, “*essa população era resistente à mudança de alterar hábitos alimentares*”.

Utilizando um esquema referencial ^{iv}, ter-se-á:



- 1 - Aumentar o preço do pão, *para que*,
- 2 - *em consequência*, se poupe dinheiro, *para que*,
- 3 - *em consequência*, se aplique a poupança em carne, *para que*,
- 4 - *em consequência*, se altere a proporção pão-carne na alimentação, *para que*,
- 5 - *em consequência*, se aumente o consumo de proteínas.

Por outras palavras, julga-se existir uma sucessão lógica de causas (*para que*) e efeitos (*em consequência*) encadeados, desde a proposta económica inicial até à mudança social concretizada. Porém, em situações sociais, os “encadeamentos” lógicos humanos não têm esta simplicidade.

Nesta sucessão, a partir da etapa 3) o processo é mais ou menos “mecânico” e a estratégia económica poderá funcionar com eficácia. Porém, a etapa 2) é uma etapa de imprevisibilidade, pois a pessoa, apesar da lógica económica inerente ao processo, pode decidir “ilógico” nessa perspectiva, mas *muito lógico na perspectiva individual*. Se, para ela, existirem valores mais significativos do que a poupança, decidirá em concordância, Quer isto dizer, que nos mecanismos individuais *de tomada de decisão* o factor *preço* será um a tomar em consideração, mas integrado com todos os que pertencem à

constelação cultural que dá origem à decisão, em função do seu peso relativo na balança privada dos critérios de relevância do indivíduo.

Fazer mudança social em situações complexas é gerir com competência a etapa 2). O problema deixou de ser “resistência à mudança” para se tornar um problema de “competência ou incompetência em fazer mudança”.

Assim, e retomando o caso da alteração dos hábitos alimentares, uma possível solução seria criar um espaço económico seguro para experimentação alimentar, *por baixar o preço do pão*. Criavam-se assim condições à população para ter, sem angústias, os recursos monetários necessários para novas experiências (vector económico). Em simultâneo, (vector sociopedagógico) seriam dinamizadas novas experiências alimentares, utilizando redes de grupos de pertença (famílias, vizinhança, trabalho, desporto, etc.). Nessa rede, seriam criadas “vozes altifalantes de opinião” e fomentada a difusão autónoma de informação e comunicação (técnicas de “buzz group”, “tipping points” e “hubs”, etc.) que “criassem” novos pontos de vista alimentares. Quando o índice de participação/aceitação do novo modelo alcançasse um “ponto de ruptura” positivo, as restantes etapas decorreriam automaticamente.

Em situações sociais complexas, democraticamente estruturadas e organizadas em inter-dependência, a gestão da etapa sócio-técnica é cada vez mais crucial. Ela surge como o motor da eficácia da Mudança. Entra-se no campo da Sociopedagogia.

ⁱ - L’acteur et le système – Ed. du Seuil, Paris, 1977

ⁱⁱ - É um raciocínio semelhante às avaliações feitas, por exemplo, por certos professores quando dizem “estes alunos não têm aptidão para aprender inglês ...”. Isto é difícil de compreender se se pensar que essas crianças “sem aptidão para inglês” nunca nascem em Inglaterra. Uma alternativa é que, *talvez*, o problema não seja de aprendizagem (falta de aptidão), mas de ensino (incompetência pedagógica). Um professor que se queixe de alunos desinteressados e sem motivação é o mesmo que um médico se queixar que nas suas consultas só existem doentes e nunca pessoas saudáveis.

ⁱⁱⁱ - Paula Silveira, Nelson Trindade, Gestão na Administração Pública, Ed. Presença, Lisboa

^{iv} - Com base em Nelson Trindade, V.Exa ... tu, Sr. Ministro, Ed. Átrio, Lisboa
