



A VOLTA DO TRATAMENTO DE CHOQUE

por Thomaz Wood Jr. e Miguel Pinto Caldas

Serão as semelhanças entre o eletrochoque e certos processos de mudança organizacional apenas coincidências?

Quase banido do meio médico no passado, o eletrochoque está voltando. Também conhecido pela sigla ECT (de terapia eletroconvulsiva), o eletrochoque é um tratamento administrado em pacientes com depressão profunda e em certos casos de esquizofrenia — doença caracterizada pela perda de contato com a realidade.

Uma corrente elétrica de baixa intensidade é aplicada geralmente na região das têmporas, induzindo uma convul-

são que dura cerca de um minuto. O efeito terapêutico vem da convulsão e não do choque. A convulsão interfere na liberação de neurotransmissores no cérebro. A premissa é que, em algumas doenças, o equilíbrio dessas substâncias — responsáveis pela comunicação entre as células do sistema nervoso — esteja afetado.

A origem do tratamento foi baseada no pressuposto — errado — de que esquizofrenia e epilepsia não poderiam

CONTRAPONTO

coexistir no mesmo paciente. Daí a idéia de provocar convulsões para obter a cura para a esquizofrenia.

Na década de 40, o eletrochoque transformou-se na principal forma de tratamento médico para doenças mentais. Essa popularidade levou ao uso da técnica em casos em que não havia qualquer eficácia comprovada. Além disso, aplicado em condições inadequadas de intensidade e duração de corrente elétrica, provocava dor, fraturas de ossos, perda de memória e outras seqüelas.

Com o surgimento dos antidepressivos na década de 60, o tratamento foi quase aposentado em função dos seus efeitos colaterais. Mas alguns estudos recentes têm demonstrado sua eficácia no tratamento de depressões profundas. Administrado em doses controladas e com apoio de tranqüilizantes e relaxantes musculares, o eletrochoque tem demonstrado capacidade de cura. Não faltam depoimentos de (ex-)doentes afirmando que reconquistaram o prazer de viver.

Quando pensamos em terapia de empresas, a semelhança entre os processos empregados e o eletrochoque parece ir além de meras coincidências. Observando a evolução dos processos de mudança organizacional, podemos notar paralelos no mínimo interessantes.

As primeiras técnicas de mudança organizacional enfocavam quase que exclusivamente a estrutura formal da empresa. Engenheiros e outros agentes, dotados de forte orientação mecanicista, desenhavam, em prancheta, novas configurações de trabalho. Isto envolvia modificações nas relações hierárquicas e a criação, alteração ou exclusão de funções. As peças que não funcionavam eram substituídas. O que importava era redesenhar racionalmente a empresa, entendida essencialmente pela sua estrutura e processos formais. Para os administradores desses processos, o maior trabalho acabava sendo não a criação das novas estruturas, mas o gerenciamento do impacto causado

**Era o momento
de estudar
as técnicas
orientais de
administração.
Algumas delas,
por ironia, eram
baseadas em idéias
ocidentais,
temperadas com
altas doses de
disciplina e
comprometimento
com o trabalho.**

pelas mudanças. Não raras vezes, essas mudanças sucediam-se com tal freqüência que tornava-se impossível avaliar seus efeitos positivos ou negativos.

Com o esgotamento desse modelo, vitimado por seus insucessos práticos, as técnicas de mudança organizacional passaram a focar mudanças nas pessoas e suas relações. É o segundo momento das terapias organizacionais. A abordagem sociotécnica, as dinâmicas de grupo, os *workshops* de sensibilização e o desenvolvimento organizacional foram algumas das ondas desse segundo momento. O foco foi deslocado para o comportamento e o clima organizacional. Partia-se do pressuposto de que a redução do nível de conflito e a melhoria das relações entre as pessoas poderiam alavancar o desempenho das empresas.

Também característica desse momento foi a valorização do ambiente e a emergência das questões estratégicas como condicionantes das mudanças. As mudanças de estrutura permaneceram, mas

de estrelas passaram a coadjuvantes.

O terceiro momento das terapias organizacionais pode ser associado ao *boom* dos processos de qualidade e produtividade. Quase que de repente descobriu-se que, enquanto as empresas ocidentais melhoravam o clima organizacional e sofisticavam seus processos de planejamento estratégico, as empresas japonesas iam tomando conta do mundo dos negócios. Era o momento de estudar as técnicas orientais de administração. Algumas delas, por ironia, eram baseadas em idéias ocidentais, temperadas com altas doses de disciplina e comprometimento com o trabalho. O mundo empresarial pareceu virar-se para os processos de manufatura *just-in-time*, a qualidade total e a orientação para o cliente. Alguns verbetes antes exóticos como *kanban* e *kai-zen* tornaram-se obrigatórios, senão na prática, ao menos no discurso das organizações.

Um aspecto importante desse momento é que as mudanças não mais podiam ser vistas como eventos; deveriam sim ser encaradas como processos de melhoria contínua. As técnicas e metodologias dos momentos anteriores foram absorvidas, mas sempre subordinadas ao processo maior. Estruturas continuaram a ser redesenhadas e pessoas continuaram a ser sensibilizadas, mas como parte ou conseqüência das mudanças, e não como um fim em si mesmo. As alterações de estrutura e processos passaram a ser socialmente corretas. É o ápice das estruturas matriciais, das redes orgânicas, das organizações flexíveis e do participacionismo. É também o momento da cultura organizacional, que ganha no ambiente gerencial uma conotação própria, com uma crença na possibilidade de intervenção em comportamentos e na construção de valores compartilhados capazes de sustentar uma alavancagem de *performance*.

Esse terceiro momento prosseguiu até que se notou, num contexto de crise econômica, que a questão essencial da

competitividade não estava ainda resolvida e que essa busca passava por alterações radicais nas empresas. Passava não apenas por incrementos quantitativos, mas por saltos qualitativos. Por mais *kaizen* que se praticasse, os japoneses continuavam a fazer produtos melhores e mais baratos. E quando não faziam, encomendavam para os coreanos, tailandeses ou outros tigres.

Foi então que, no âmbito das organizações, a terapia de choque voltou com carga total. Voltou um pouco mais amadurecida, entendendo a importância de cooptar as pessoas, para que elas próprias ligassem a chave. Voltou mais sensível à questão da competitividade e da qualidade total. Voltou admitindo que, após a convulsão do choque, os conceitos de melhoria contínua deveriam ser retomados. Mas voltou sem abrir mão da crença no imperativo da mudança radical e na capacidade dos tratamentos de choque.

Esse tipo de terapia reapareceu com os processos de *downsizing* e com os cortes em massa de pessoal — especialmente a média gerência. Foi nessa onda que o mundo empresarial passou a falar em reengenharia. Como dizem os evangelistas dessa (nem tão) nova abordagem, a questão não é consertar a organização; é preciso jogar fora o

Assim como os defensores do eletrochoque acreditam que é necessário provocar convulsões para curar ou amenizar processos esquizofrênicos ou de depressão crônica, os apóstolos da reengenharia anunciam que é preciso provocar choques profundos para implementar mudanças efetivas e conseguir a cura para a falta de produtividade.

que existe e reinventar a empresa a partir do zero. E esse reinventar parte dos processos principais da organização, não da hierarquia e da estrutura de poder existentes.

Assim como os defensores do eletrochoque acreditam que é necessário provocar convulsões para curar ou

Algumas indicações sobre o tema

- *Um estranho no ninho* (*One flew over the cuckoo's nest*, 1975, EUA). Filme do diretor tcheco Milos Forman, com Jack Nicholson e Louise Fletcher. Nicholson finge-se de louco para escapar da prisão e poder ser enviado a um hospício. O filme é uma parábola bem-humorada sobre o poder, a marginalização dos inconformistas e certas formas de tratá-los.
- *Frances* (*Frances*, 1982, EUA). Filme de Graeme Clifford com Jessica Lange e Sam Shepard. Biografia adaptada da atriz Frances Farmer, que por seu comportamento desajustado — para os padrões da época — foi várias vezes internada em clínicas para doentes mentais e terminou lobotomizada.
- A volta da tropa de choque. Artigo de Renee Twombly, do *New Scientist*, reproduzido pela *Folha de S. Paulo* — Caderno "Mais!", de 17 de Abril de 1994. Fala do retorno da terapia de choque no tratamento de depressões. Nesse artigo da *Folha de S. Paulo*, veja também o *box* de Jairo Bouer.

amenizar processos esquizofrênicos ou de depressão crônica, os apóstolos da reengenharia anunciam que é preciso provocar choques profundos para implementar mudanças efetivas e conseguir a cura para a falta de produtividade.

Embora novamente desfrutando de alguma aceitação no meio médico e organizacional, o tratamento de choque ainda é objeto de polêmica. Alguns críticos comparam-no a uma pancada na cabeça. Os efeitos colaterais parecem os mesmos: confusão, perda de memória e inabilidade de reter novas informações. Para esses críticos, a volta das terapias de choque é mais uma onda passageira, uma solução fácil para problemas complexos.

É como se as pessoas e as organizações quisessem evitar a simples e dura realidade de que a vida não anda lá muito fácil e que é preciso enfrentar de frente os problemas. •



Thomaz Wood Jr. é
Doutorando em Administração de Empresas na EAESP/FGV.



Miguel Pinto Caldas é
Doutorando em Administração de Empresas na EAESP/FGV.