

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS
MESTRADO EXECUTIVO EM GESTÃO EMPRESARIAL – MEX

KARINE ALMEIDA CHAVES

**PARADOXOS DE GESTÃO DE MUDANÇAS - CONTINUIDADES POR MEIO
DE UM PROGRAMA DE APRENDIZADO PELA AÇÃO**

Orientador Acadêmico
PROF. DR. ALEXANDRE DE ALMEIDA FARIA

Rio de Janeiro
2019

KARINE ALMEIDA CHAVES

**PARADOXOS DE GESTÃO DE MUDANÇAS - CONTINUIDADES POR MEIO
DE UM PROGRAMA DE APRENDIZADO PELA AÇÃO**

Dissertação de Mestrado apresentada à Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getulio Vargas do Rio de Janeiro como parte dos requisitos necessários para a obtenção do grau de Mestre.

Orientador: Prof. Dr. Alexandre de Almeida Faria

Rio de Janeiro
2019

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Ficha catalográfica elaborada pelo Sistema de Bibliotecas/FGV

Chaves, Karine Almeida

Paradoxos de gestão de mudanças: continuidades por meio de um programa de aprendizado pela ação / Karine Almeida Chaves. – 2019.

93 f.

Dissertação (mestrado) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa.

Orientador: Alexandre de Almeida Faria.

Inclui bibliografia.

1. Aprendizagem organizacional. 2. Educação e globalização. 3. Gestão do conhecimento. 4. Cultura organizacional. 5. Desenvolvimento organizacional. I. Faria, Alexandre de A. II. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa. III. Título.

CDD – 658.406

Elaborada por Maria do Socorro Almeida – CRB-7/4254

KARINE ALMEIDA CHAVES


"PARADOXOS DE GESTÃO DE MUDANÇAS - CONTINUIDADES POR MEIO DE UM PROGRAMA DE APRENDIZADO PELA AÇÃO".


DISSERTAÇÃO apresentado(a) ao Curso de MESTRADO PROFISSIONAL EXECUTIVO EM GESTÃO EMPRESARIAL do(a) ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS para obtenção do grau de MESTRE(a) em ADMINISTRAÇÃO.

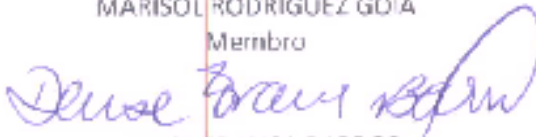
Data da defesa: 20/12/2019

ASSINATURA DOS MEMBROS DA BANCA EXAMINADORA

Presidente da Comissão Examinadora: Prof^o/a **ALEXANDRE DE ALMEIDA FARIA**


ALEXANDRE DE ALMEIDA FARIA
Orientador


MARISOL RODRIGUEZ GOIA
Membro


DENISE FRANCA BARROS
Membro



Dedico esta dissertação aos meus pais, Maria e Pedro, como reconhecimento de todo esforço empenhado na minha educação; ao meu marido, Heldo, que me suportou em todos os momentos, gentil e pacientemente, e a minha irmã, Isadora, que me entende com um simples olhar e recentemente me lembrou que ninguém é perfeito.

AGRADECIMENTOS

Ao BNDES, por ter me proporcionado essa experiência de aprendizado;

Ao meu orientador Alexandre Faria, por ter me ajudado a conceber este trabalho e por ter me instigado com suas pertinentes colocações e provocações e ter me mostrado que não podemos perder a curiosidade e a capacidade de sempre questionar;

Ao Isaquias e Ceará, por terem ficado ao meu lado em todas as horas mais difíceis, inclusive nas madrugadas;

Aos meus amigos, por compreenderem minha momentânea indisponibilidade e alterações repentinas de humor.

“Até agora, os filósofos interpretaram o mundo de várias maneiras. O que importa, no entanto, é transformá-lo.”

Karl Marx

RESUMO

Objetivo – O objetivo desta pesquisa é investigar um programa de aprendizado pela ação em uma organização de desenvolvimento no Brasil, considerando o contexto de dinâmicas de resistência-conformidade em que a organização e o programa estão inseridos.

Metodologia – O estudo, de natureza qualitativa com co-criação de dados, foi realizado por meio de entrevistas não estruturadas e semiestruturadas, pesquisas bibliográfica e documental, diários de campo, notas e observações dos participantes.

Resultados – Diante de um momento de crise, em que houve necessidade de romper com o modelo de pensamento vigente, o aprendizado pela ação e a reflexão crítica aparecem como alternativas para desafiar teorias dominantes e contradizer os discursos decoloniais e reformista do gerencialismo. Em analisando o Mini IMPM sob a perspectiva contextualista e do pensamento paradoxal, é possível entender as dinâmicas de mudança-continuidade presentes, mas até então veladas, como se deu a construção do programa e o quanto foi importante para catalisar debates e provocar impacto.

Limitações – Esta pesquisa qualitativa focada em dinâmicas concretas não possibilita à pesquisadora chegar a conclusões generalizáveis. O fato de a pesquisadora trabalhar na organização objeto do estudo é tratado como um paradoxo, pois tanto permite maior acesso e imersão total na organização, como restringe, uma vez que podem ocorrer influências na coleta de dados dos entrevistados e existe alguma probabilidade de utilização de critérios de seletividade quanto ao conteúdo de dados empíricos.

Contribuições – Fornecer subsídios para o enriquecimento de discussões sobre alternativas à Administração e Gestão do Desenvolvimento por meio de uma perspectiva decolonial.

Palavras-chave: Colonização. Desenvolvimento. Globalização. Capitalismo. Neoliberalismo. Hipermmodernidade. Administração do Desenvolvimento. Gestão do Desenvolvimento. Aprendizado pela Ação. Reflexão crítica. BNDES. Mini IMPM. Dinâmicas de mudança-continuidade. Forças de mudança. Forças de continuidade.

Categoria: Dissertação de Mestrado

ABSTRACT

Purpose – The objective of this research is to investigate an action learning program in a development organization in Brazil, considering the context of resistance-conformity dynamics in which the organization and the program are inserted.

Methodology – A qualitative study with data co-creation was carried out through unstructured and semi-structured interviews, bibliographical and documentary research, field diaries, notes and observations of the participants.

Findings – In a moment of crisis, when there was a need to break with the current thinking model, learning by action and critical reflection seem to be an alternative to challenge dominant theories and contradict the decolonial and reformist discourses of managerialism. By analyzing the Mini IMPM from a contextualist and a paradoxical perspectives, it is possible to understand the existing dynamics of change-continuity, but hitherto hidden, how the program was built and how important it was to catalyze discussions and promote impact.

Limitations – This qualitative research does not allow the researcher to reach generalizable conclusions. The fact that the researcher works in the organization object of the study is treated as a paradox, as it allows both greater access and total immersion in the organization, it also restricts since there may be influences on data collection of the interviewees, and there is some probability of using selectivity criteria regarding empirical data content.

Contributions – Provide input for enriching discussions on alternatives to Development Administration and Management through a decolonial perspective.

Keywords: Colonization. Development. Globalization. Capitalism. Neoliberalism. Hypermodernity. Development Administration. Development Management. Action Learning. Critical Reflection. BNDES. Mini IMPM. Resistance-compliance dynamics. Forces of change. Forces of continuity.

Category: Master's thesis

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Estrutura analítica de Pettigrew	18
Figura 2: Evolução das áreas de atuação do BNDES desde sua fundação.....	23
Figura 3: Evolução do desembolso do BNDES	25
Figura 4: Significados de Desenvolvimento ao longo dos anos.....	30
Figura 5: Variações atuais de aprendizado pela ação	41
Figura 6: Modelo de aprendizado pela ação crítico baseado no aprendizado pela ação	44
Figura 7: Comparação entre o modelo <i>Nautilus</i> e o Sanduíche	46
Figura 8: Dualidades.....	48
Figura 9: Gênero dos participantes do Mini IMPM	49
Figura 10: Estrutura analítica adaptada ao estudo	50
Figura 11: Conceitos de análise sob a abordagem de Pettigrew.....	56
Figura 12: Lista de entrevistados.....	57

LISTA DE SIGLAS

AL - *Action Learning*

BNDE - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico

BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

BNDESPAR - BNDES Participações S.A.

BSC - *Balanced Scorecard*

CAL - *Critical Action Learning*

CDM - *Critical Development Management*

CMS - *Critical Management Studies*

CEPAL - Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe das Nações Unidas

FAT - Fundo de Amparo ao Trabalhador

FMI - Fundo Monetário Internacional

IMPM - *International Masters Program for Managers*

ISEB - Instituto Superior de Estudos Brasileiros

LDC - *Least-Developed Countries*

PIB - Produto Interno Bruto

PNB - Produto Nacional Bruto

PND - Programa Nacional de Desestatização

PPI - Programa de Parcerias para Investimento

PPP - Parceria Público-Privada

TINA - *There Is No Alternative*

TJLP - Taxa de Juros de Longo Prazo

TLP - Taxa de Longo Prazo

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO.....	14
1.1.	Problema de Pesquisa	14
1.2.	Objetivo	19
1.3.	Delimitação do Estudo	19
1.4.	Relevância do Estudo	20
2.	CONTEXTUALIZAÇÃO	21
3.	REFERENCIAL TEÓRICO.....	26
3.1.	Aspectos da Colonização.....	26
3.2.	Breve Histórico sobre Desenvolvimento	29
3.3.	Administração e Gestão do Desenvolvimento	33
3.3.1.	Administração do Desenvolvimento	33
3.3.2.	Gestão do Desenvolvimento.....	36
3.3.3.	Gestão Crítica do Desenvolvimento.....	38
3.4.	Aprendizado pela Ação e Aprendizado pela Ação Crítico	40
3.4.1.	Aprendizado pela Ação	40
3.4.2.	Aprendizado pela Ação Crítico	42
3.5.	Aprendizado pela ação: casos práticos	44
3.5.1.	IMPM	44
3.5.2.	Mini IMPM.....	46
3.6.	Abordagem Contextualista de Pettigrew	49
3.7.	Perspectiva do Pensamento Paradoxal	51
4.	METODOLOGIA.....	54
4.1.	Método de Pesquisa.....	54
4.2.	Coleta de Dados.....	55
4.2.1.	Entrevistas não estruturadas e semiestruturadas.....	56
4.2.2.	Pesquisa bibliográfica.....	58
4.2.3.	Pesquisa documental.....	58
4.2.4.	Diários de campo, notas e observações dos participantes	59
4.3.	Tratamento e Análise de Dados.....	60
5.	RESULTADOS E ANÁLISE.....	61
5.1.	Dinâmicas de gestão de mudanças-continuidades.....	61
5.1.1.	Paradoxo A: Conteúdo	61

5.1.2. Paradoxo B: Processos	65
5.1.3. Paradoxo C: Contextos	67
5.2. Aprendizagem organizacional e reflexão crítica	69
5.3. Recuperação da Administração do Desenvolvimento	71
6. CONCLUSÃO.....	75
6.1. Considerações Finais	75
6.2. Principais desafios do Mini IMPM.....	77
6.3. Pesquisas Futuras.....	78
BIBLIOGRAFIA	80
APÊNDICE A – ROTEIROS DA ENTREVISTA	92

1. INTRODUÇÃO

1.1. Problema de Pesquisa

A globalização é vista pela literatura decolonial como uma conjuntura histórica de transição, podendo resultar em (i) endurecimento do ocidentalismo, com indícios de acentuação da pobreza e da desigualdade, quadro este instaurado em 1492 pela universalidade totalitária eurocêntrica que se utilizava de mecanismos de coerção e consentimento ou (ii) em um mundo pluriversal transmoderno, que aponta para o resgate, a legitimação e a disseminação de saberes que permita a eventual co-construção de um mundo transcosmopolita em que diversos mundos, conhecimentos e histórias possam coexistir (ESCOBAR, 2004; MIGNOLO, 2011).

A hipermodernidade, termo utilizado para caracterizar a atual fase em que se encontra a sociedade, de exacerbação dos valores originados na modernidade (LIPOVETSKY e CHARLES, 2011), produziu problemas em escala global para os quais não há mais soluções modernas (ABDALLA e FARIA, 2017). O conjunto de teorias e conhecimentos concebidos sob a perspectiva euro-estadunidense tornou-se obsoleto, representando, em alguns casos, entraves ao entendimento das questões contemporâneas (NDLOVU-GATSHENI, 2015).

A colonização imposta pelos povos europeus foi apenas parcialmente superada no período pós Segunda Guerra Mundial; com a mudança da hegemonia do capitalismo da Europa para os Estados Unidos no pós-guerra, houve também uma transferência da governança de diversos campos de conhecimento, incluindo o da administração e gestão. Esta transição foi reforçada por projetos de modernização e desenvolvimento ao redor do mundo, os quais foram suportados pelo sistema financeiro e por instituições de ensino de administração e gestão impostos ao Terceiro Mundo com o propósito de manter a ordem capitalista liberal, o que mostra que a colonialidade vem sendo reinventada por meio de processos hegemônicos de construção e universalização do neoliberalismo e da matriz cultural-científica eurocêntrica (PORTO-GONÇALVES, 2012).

Em contrapartida, principalmente após as crises recorrentes do capitalismo neoliberal global, críticos a respeito do caráter eurocêntrico (neo)colonial do campo de administração e gestão começaram a manifestar-se, sob alegação de que este campo estaria perpetuando o aprofundamento e a expansão da pobreza e da desigualdade – que inclui o empobrecimento geoepestêmico do próprio campo pela incapacidade da hipermodernidade de lidar com a realidade global (ABDALLA e FARIA, 2017).

Como alternativa ao modelo tradicional do ensino de Administração e Gestão de Desenvolvimento e das escolas de negócios estabelecido no eixo euro-estadunidense, surge o Aprendizado pela Ação, em inglês *Action Learning* (AL), praticado, principalmente, nos países em desenvolvimento (PEDLER *et al.*, 2005). Por meio do processo de AL, em vez de buscar por respostas corretas, um grupo de trabalho envolvido com problemas reais (re)formula as perguntas para posterior tomada de decisões. Como resultado, tem-se o desenvolvimento de estratégias criativas e flexíveis para problemas urgentes. Essa interação do grupo tem como consequência o aprendizado a nível individual, de equipe e organizacional. Apesar de sua aplicabilidade a diferentes contextos, ainda não é tão disseminado ou por não ser aceito ou por ser aceito com ressalvas por parte de críticos não adeptos ao pluralismo no atual mundo que argumenta que “*there is no alternative* (TINA)” ao capitalismo, ao neoliberalismo e à globalização e que insiste em metodologias gerencialistas indiscriminadamente.

Sob essa perspectiva, desponta o *International Masters Program for Managers* (IMPM), iniciativa alternativa aos tradicionais MBAs, voltada para gerentes com, pelo menos, dez anos de experiência profissional, que preconiza que o aprendizado deve ocorrer com foco em discussões e reflexões baseadas nas experiências dos participantes e que os professores devem ser substituídos por profissionais com perfil de atuação de facilitadores do aprendizado.

O programa combina ideias e conhecimentos da atualidade com o aprendizado experimental para gestão transformacional, desenvolvimento organizacional e mudanças reais e duradouras. Além disso, o IMPM ajuda os executivos a enriquecer e ampliar suas perspectivas e alavancar a sabedoria coletiva para que se tornem co-criadores de conhecimento. Ao longo do programa, ocorre integração da transformação pessoal,

profissional e organizacional para obter um impacto mais amplo, combinando experiência significativa com capacidade de refletir.

A cooperação entre o IMPM e o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) começa a ser construída a partir de 2013, momento em que alguns empregados do topo da estrutura organizacional do Banco participam do programa. Ao realizar um mapeamento de treinamentos existentes no mercado, a Área de Recursos Humanos identificou que, diante da escassa oferta de treinamentos para altos executivos, o IMPM representava uma ótima alternativa. Após a participação destes executivos do BNDES no IMPM, percebeu-se que, mesmo com discursos de necessidade de mudanças organizacionais, o que havia no Banco, na realidade, era uma habitualidade de continuidades e estruturas, e que, embora a existência do BNDES seja bem conhecida, há uma falta de legitimidade e de entendimento sobre seu papel.

O BNDES sempre foi um agente fundamental do planejamento do desenvolvimento brasileiro: nasceu com a missão de criar o financiamento e a capacidade técnica de planejar o desenvolvimento e viabilizar financeiramente os investimentos necessários à capacidade produtiva no Brasil (VIDIGAL, 2019). O programa de superação do subdesenvolvimento foi incorporado pela ordem econômica por intermédio da Constituição Federal de 1988. O artigo 3º, por exemplo, diz que constituem objetivos fundamentais da República Federativa do Brasil, dentre outros, garantir o desenvolvimento nacional e erradicar a pobreza e a marginalização e reduzir as desigualdades sociais e regionais. Ainda, de acordo com o artigo 219, “o mercado interno integra o patrimônio nacional e será incentivado de modo a viabilizar o desenvolvimento cultural e socioeconômico, o bem-estar da população e a autonomia tecnológica do País, nos termos de lei federal”.

Com o passar dos anos, a partir da década de 1980, principalmente, quando o modelo de desenvolvimento nacional começou a dar sinais de esgotamento, explicitadas pela recessão do PIB e pela crise da dívida externa, a missão do BNDES foi modificada para uma visão de curto prazo, com perda da análise de projetos, passando a uma prioridade de risco e retorno. Houve, então, perda da perspectiva histórica e da missão do Banco e dificuldade de criar estruturas industriais e infraestrutura para o desenvolvimento (VIDIGAL, 2019).

A partir de 01 de janeiro de 2018, entra em vigor a nova taxa de juros do BNDES – a Taxa de Longo Prazo (TLP) em substituição à Taxa de Juros de Longo Prazo (TJLP) –, que passa a ser igual à taxa que o Tesouro paga para captar empréstimo junto ao mercado, ou seja, livre de interferências políticas, representando uma taxa de juros dentro dos padrões do mercado. Esta mudança estava inserida num conjunto de ajustes e reformas do Governo Federal e gerou inúmeras discussões devido à possibilidade de redução na participação de mercado do Banco à medida que a tendência era de que a originação de empréstimos diminuísse de forma gradual.

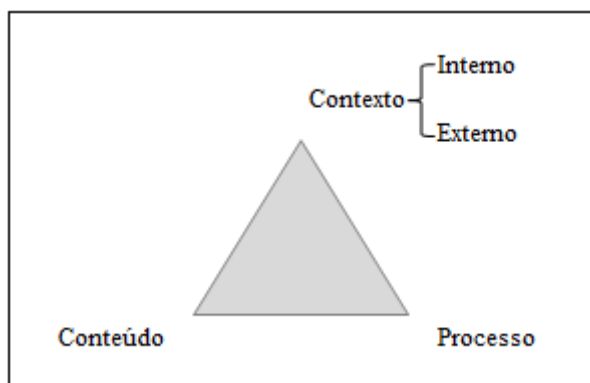
Acostumados com a atuação monopolista no mercado de crédito brasileiro para financiamentos de projetos de longo prazo, muitos empregados, de diversos níveis hierárquicos, despertaram para o fato de que esta nova realidade demandaria processos mais eficientes e céleres, habilidades adicionais e busca por diferenciação, dado que os demais agentes financeiros passaram a operar em condições similares e taxas competitivas para prover financiamentos. Neste cenário, iniciou-se um processo de pesquisa-ação, a qual ajudou a explicar a construção do Mini IMPM, programa de aprendizagem no BNDES, detalhado a seguir, no item 3.5.2.

Para entender as origens, o desenvolvimento e a implementação do Mini IMPM, foi imprescindível rastrear as interações ao longo do tempo. Quando se fala em mudanças estratégicas ou em grandes transformações nas organizações, o estudo deve contemplar uma investigação contextualista, com perguntas sobre o conteúdo, processo e contexto de mudança, juntamente com as respectivas interconexões (PETTIGREW, 1987). Uma vez que a abordagem contextualista considera a dimensão temporal dos fenômenos, é particularmente adequada ao estudo da construção de um programa de aprendizado pela ação ao longo do tempo que representa uma mudança organizacional e impacta diversos envolvidos.

Segundo a abordagem contextualista de Pettigrew (1987), para a análise da mudança estratégica deve-se considerar que a formação do conteúdo de uma nova estratégia implica inevitavelmente gerenciar seu processo e seu contexto. O conteúdo refere-se às áreas específicas de transformação a serem examinadas; o processo de mudança refere-se às ações, reações e interações de várias partes interessadas e, por último, o contexto, que pode ser separado em interno e externo: o contexto interno

refere-se à estrutura, cultura corporativa e contexto político dentro da organização, e o externo refere-se ao ambiente social, econômico, político e competitivo no qual a organização está inserida.

Figura 1: Estrutura analítica de Pettigrew



Fonte: Pettigrew (1987, p. 657)

As variáveis de resistência e conformidade das mudanças organizacionais são frequentemente entendidas como mutuamente excludentes: indo ao encontro de continuidades, automaticamente, as organizações vão de encontro às mudanças, e vice-versa. Quando revisada através de uma "lente paradoxal", a literatura sugere certa lógica dominante no pensamento de mudança organizacional, evoluindo ou progredindo da lógica da exclusão (“ou – ou”) para a lógica da inclusão (“e”). Parece haver uma clara mudança da abordagem do dilema para um pensamento paradoxal: como Collins e Porras (1994, p.44) colocam, o “gênio do ‘e’ é a capacidade de abraçar os dois extremos de várias dimensões ao mesmo tempo”. Logo, as organizações visionárias descobrem uma maneira de integrar as opções A e B, em vez de escolher entre A ou B.

Considerando as dinâmicas de poder e as dinâmicas de mudança-continuidade como dimensões existentes, a proposta deste estudo é averiguar as transformações da organização, sob uma perspectiva de engajamento, vinculando o conteúdo da mudança com seu contexto e seus processos. Para que isso ocorra, faz-se necessário desenvolver uma perspectiva crítica, por meio de uma reflexão crítica. Nesta conjuntura, o aprendizado pela ação será estudado como um *driver* de mudança para promover a criação de conhecimento na prática e gerar aprendizado organizacional (e, conseqüentemente, impacto). Utilizando a estrutura analítica de Pettigrew, o estudo se

propõe a responder o seguinte problema de pesquisa: Considerando as dinâmicas de gestão de mudanças-continuidades, como o programa de aprendizado pela ação é construído no BNDES?

1.2. Objetivo

O estudo investigará um programa de aprendizado pela ação dentro de um contexto mais amplo de dinâmicas de mudança e continuidade enfrentado pelo BNDES, empresa pública de desenvolvimento em um país emergente, que está lidando com a decadência da administração e da gestão do desenvolvimento e a ascensão do gerencialismo.

Diante da insensibilidade a contextos organizacionais inerente à estrutura de programas de desenvolvimento de lideranças e de aprendizado, o objetivo geral que se pretende é entender e explicar o processo de construção e a configuração do programa de aprendizagem pela ação no BNDES, especialmente em uma cultura que tende a aceitar imposições e negligenciar contextos específicos e está acostumada a ser ensinada ao invés de refletir criticamente e aprender uns com os outros. Para isto, constructos de aprendizado, reflexão, paradoxo, mudança e continuidade serão apresentados.

À análise da organização, soma-se a análise do contexto em que a organização e o programa de aprendizado pela ação estão inseridos, numa perspectiva histórica que revela dimensões até então desprezadas. Por meio do problema de pesquisa proposto, buscar-se-á respostas para melhor entendimento do programa Mini IMPM, em uma conjuntura histórica de crise, quando os empregados se viram obrigados a repensar sobre desenvolvimento e sobre a atuação e o papel do Banco.

1.3. Delimitação do Estudo

O estudo proposto terá como escopo o programa de aprendizado pela ação adotado por uma organização de desenvolvimento no Brasil, mais especificamente, um banco de desenvolvimento, desde a sua concepção até os desdobramentos atuais. A análise contemplará aspectos relacionados à herança colonial, determinante para o

caminho de desenvolvimento seguido pelo país, até chegar ao campo teórico e às práticas gerencialistas e de Administração e Gestão do Desenvolvimento adotadas pelas organizações. Após, avaliaremos a importância do aprendizado pela ação como mecanismo de ruptura, e apresentaremos um caso concreto em que a organização precisou lidar com as dinâmicas de mudança-continuidade, até então ignoradas.

A pesquisa foi feita com a cooperação de empregados do Banco e professores da academia idealizadores do programa, empregados do Banco que participaram do IMPM e do Mini IMPM, e empregados do Banco que se prontificaram a prestar apoio no que fosse preciso para colocar o programa em prática e garantir sua continuidade em meio a um contexto de mudanças políticas e organizacionais relevantes.

1.4. Relevância do Estudo

O estudo robustece as discussões acerca de possíveis alternativas à Administração e Gestão do Desenvolvimento com foco em economias emergentes e abrange iniciativas de aprendizado organizacional cujo cerne baseia-se não em encontrar as respostas certas, mas em fazer as perguntas certas para melhor entendimento dos processos por meio de dinâmicas de aprendizado orientadas para a ação e reflexão, com promoção de debates e co-criação contínua de conhecimento.

As potências globais atuam de forma intervencionista alegando que contribuem com países que não são capazes de prover soluções à sociedade. Esta atuação, por sua vez, gera dependência de teorias, práticas e padrões pré-estabelecidos em vez de questionamento de paradigmas. Se o conhecimento é um instrumento imperial de colonização, uma das tarefas urgentes que temos pela frente é a descolonização do conhecimento. O conceito de colonialidade permite a reconstrução e restauração de histórias silenciadas, subjetividades reprimidas, linguagens, conhecimentos e interesses subalternizados pela ideia de totalidade, disfarçada sob os nomes de modernidade e racionalidade (MIGNOLO, 2010). Para continuar resistindo e adequar-se à nova realidade de maior flexibilidade, faz-se necessário criar um caminho onde haja espaço para maior envolvimento, tolerância e participação de todos, aumentando as oportunidades para que o desenvolvimento seja mais democrático.

2. CONTEXTUALIZAÇÃO

É importante observar que, para melhor entendimento do problema, é necessária, inicialmente, a descrição da organização em seu contexto histórico. A Lei nº 1.628, de 20 de junho de 1952, criou o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico (BNDE), autarquia federal, com o objetivo de ser o órgão formulador e executor da política nacional de desenvolvimento econômico. A primeira fase foi caracterizada por investimentos em infraestrutura, mas, posteriormente, com a criação de estatais, o Banco aos poucos foi liberado para investir mais na iniciativa privada e na indústria. Durante os anos 60, o setor agropecuário e as pequenas e médias empresas passaram a contar com linhas de financiamento do BNDE. Em 1964, o Banco descentralizou suas operações, abrindo escritórios regionais em São Paulo, Recife e Brasília. Além disso, passou a operar em parceria com uma rede de agentes financeiros credenciados espalhados por todo o Brasil¹.

Em 1971, ocorreu uma importante transformação: o BNDE se tornou uma empresa pública. A mudança possibilitou maior flexibilidade na contratação de pessoal, maior liberdade nas operações de captação e aplicação de recursos e menor interferência política. Nos anos 70, o Banco foi uma peça fundamental na política de substituição de importações; os setores de bens de capital e insumos básicos passaram a receber mais investimentos, levando à formação do mais completo parque industrial da América Latina. Três subsidiárias foram estabelecidas em 1974 para atuar no mercado de capitais, de modo a ampliar as formas de capitalização das empresas brasileiras; oito anos depois, se fundiram na BNDES Participações S.A. (BNDESPAR).

O início dos anos 80 foi marcado pela integração das preocupações sociais à política de desenvolvimento. A mudança se refletiu no nome do Banco, que, em 1982, passou a se chamar Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES). Durante a década de 1980, ganhou força o conceito da integração competitiva, que buscava expandir o mercado interno e, ao mesmo tempo, habilitar a economia brasileira para disputar a preferência dos compradores externos. Além de incentivar as empresas brasileiras a concorrer com os produtos importados, o BNDES

¹ <https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/quem-somos/nossa-historia>

passou a estimular as exportações, setor que ganhou um programa em 1983. Na mesma época, o BNDES adotou a prática do planejamento estratégico, com elaboração de cenários prospectivos. Tratava-se de uma consolidação da vocação do Banco para o estudo, análise e formulação de políticas, presente desde o Plano de Metas de Juscelino Kubitschek e desde a proposição das diretrizes com foco social.

A década de 90 ficou marcada no país como a década das privatizações. O BNDES teve papel importante na privatização das grandes estatais brasileiras, sendo o órgão responsável pelo suporte administrativo, financeiro e técnico do Programa Nacional de Desestatização (PND), iniciado em 1991 – um momento inédito, caracterizado pela desestruturação do estado desenvolvimentista. A partir de 1993, o BNDES iniciou a atuação em novos campos, a saber: estímulo à descentralização regional, com o incremento dos investimentos em projetos nas regiões Norte, Nordeste e Centro-Oeste; o programa de exportações passou a incluir as micros, pequenas e médias empresas; investimentos no setor de comércio e serviços; a preocupação com o meio ambiente ganhou força; a área social deu início ao programa de microcrédito; apoio ao setor cultural, com o investimento na produção de filmes e na preservação do patrimônio histórico e artístico nacional.

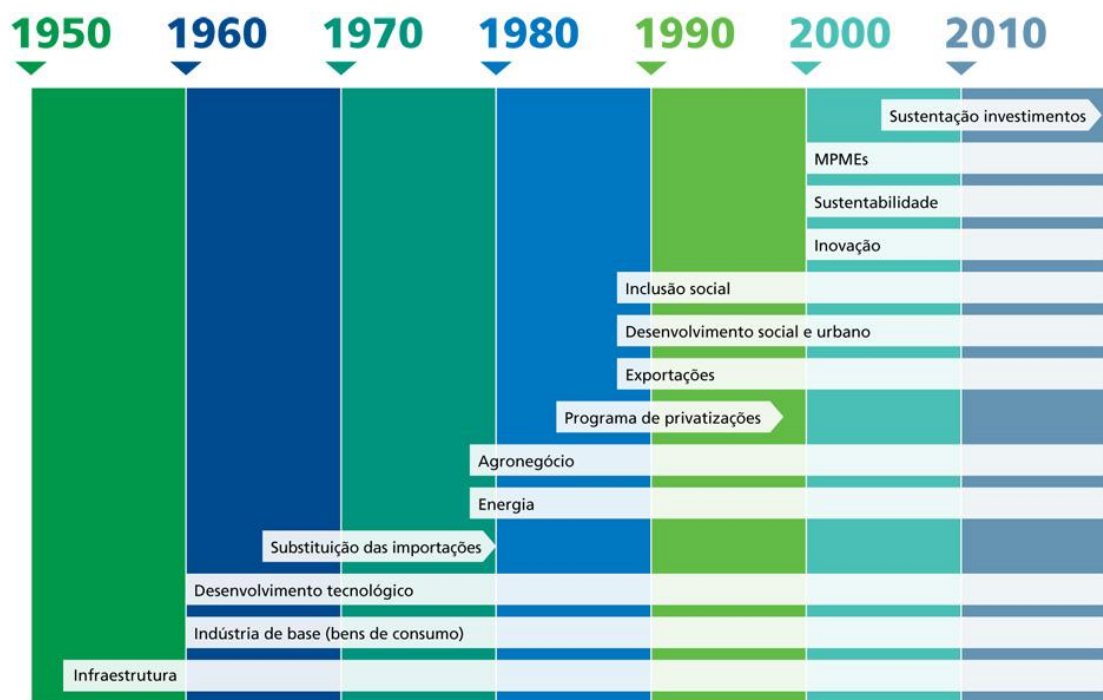
Cabe destacar que o governo de Fernando Henrique Cardoso acenou, desde o início, e com maior clareza, sua adesão ao projeto neoliberal: abertura externa da economia, adaptação do sistema financeiro à nova realidade internacional e reforma do Estado em suas múltiplas dimensões compunham o tripé de seus mandatos. Privatização, concessão de serviços públicos a empresas privadas, reorganização da máquina e controle sobre os gastos públicos implicavam mudanças profundas no Estado brasileiro. Essa transição não ocorreu de forma automática, e o Estado brasileiro e suas instituições, muitas moldadas de forma funcional ao antigo modelo de industrialização por substituição de importações, sofreram drasticamente os efeitos “modernizantes”².

O século 21 começou com a consolidação da vertente social na missão do Banco de promoção da competitividade da economia brasileira de forma agregada à sustentabilidade, à geração de emprego e renda e à redução das desigualdades sociais e

² Livro Memórias do Desenvolvimento.

regionais. Buscou-se promover o desenvolvimento local e regional, o compromisso socioambiental e a capacidade de inovação, desafios contemporâneos urgentes em um mundo cada vez mais dinâmico e em constante transformação.

Figura 2: Evolução das áreas de atuação do BNDES desde sua fundação



Fonte: BNDES

A eleição do presidente Luiz Inácio Lula da Silva (“Lula”) gerou uma grande expectativa para toda a sociedade, inclusive para o BNDES. Os anos iniciais do seu mandato foram marcados por uma pesada disputa interna entre desenvolvimentistas com viés nacionalista, foco na cadeia produtiva, geração de emprego e diminuição das desigualdades regionais, e neoliberais, atentos a externalidades, riscos, custos e lucros. Entretanto, logo no início do governo, a prescrição macroeconômica herdada de seu antecessor foi intensificada, causando estranheza em parte do eleitorado. Além disso, a despeito de uma flexibilização ocorrida na política fiscal, ainda no primeiro mandato de Lula, os elementos constitutivos do projeto neoliberal permaneceram – abertura comercial, abertura financeira e privatizações. Em contrapartida, para além dos indicadores comuns da macroeconomia, no âmbito do Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome, o governo procurava, por exemplo, avançar, lançando em

2003 o programa Fome Zero, cujo objetivo era tirar rapidamente grande parcela de brasileiros da situação de extrema pobreza³.

Esta dicotomia “desenvolvimentismo x neoliberalismo”, inaugurada pelo governo Lula, é singular, chamada por alguns de “neodesenvolvimentismo” (SICSÚ, PAULA e MICHEL, 2007). Em geral, tais conceitos são tidos como opostos, especialmente em bancos governamentais. Neste caso, o BNDES passou a atuar como protagonista a serviço do/comprometido com o Estado contra hegemônico, e o desenvolvimento assumiu papel de central importância nos contextos nacional e internacional. A escolha de Carlos Lessa para a presidência do BNDES prenunciava o retorno de um projeto de desenvolvimento capaz de suplantar a primazia da macroeconomia, libertando o país das amarras em que os indicadores e metas de curto prazo a aprisionaram.

Partindo de um diagnóstico inicial de que algumas das transformações sofridas pelo BNDES ao longo dos anos descaracterizavam-no como banco de desenvolvimento, novas modificações eram necessárias. Além da inflexão que o Banco sofrera em relação a suas atribuições, ocorreram também mudanças em suas fontes de recursos que, diversificadas nos anos anteriores, sentia a redução do peso das fontes tipicamente mais estáveis na sua composição. Enquanto os ortodoxos no governo priorizavam a estabilidade, o objetivo dos desenvolvimentistas era o crescimento do PIB a taxas mais robustas, reeditando um velho debate na economia brasileira.

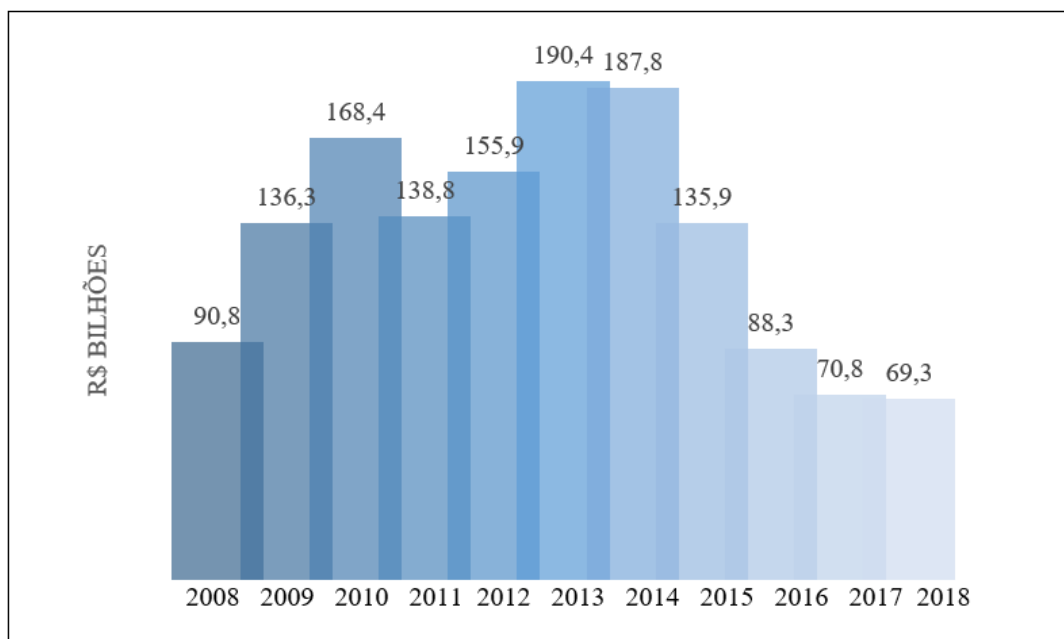
Diante da adesão ao projeto neoliberal, que tinha como promessa maior eficiência na provisão de bens e serviços ofertados pelo setor privado, inerentemente mais eficiente, qual papel caberia ao BNDES? Paradoxalmente, o banco de desenvolvimento se expandiu na era neoliberal, tanto pela avaliação de ativos totais como por desembolsos⁴, assumindo novas funções, mas atuando de forma distinta do seu padrão histórico. Nesse contexto, o BNDES é marcado por uma crise de legitimidade. Apesar do sucesso quanto à *performance* e do aumento dos desembolsos do BNDES, principalmente até 2015, como ilustrado na figura 3, o Banco enfrenta muitos desafios para se legitimar perante a sociedade. Especialmente em situações de

³ Memórias do desenvolvimento. Rio de Janeiro, v.5, n.5, 2016.

⁴ Relatórios Anuais do BNDES (diversos anos).

crise, há um movimento no sentido de rever e questionar papéis, razão de existir, eficiência dos processos e benefícios para a sociedade.

Figura 3: Evolução do desembolso do BNDES



Fonte: Elaborado pela pesquisadora

O delineamento da atual atuação do BNDES começa a ser esboçado em 2016, no governo Michel Temer, adquirindo novos contornos. É de responsabilidade do BNDES a condução do Programa de Parcerias para Investimento (PPI), criado no fim de 2016. Os desembolsos de R\$ 38 bilhões até setembro de 2019 caíram 13% em relação aos nove primeiros meses de 2018, atingindo patamar semelhante ao de 2007. Em contrapartida, o Banco vem intensificando sua atuação no assessoramento a governos para estruturar concessões e Parcerias Público-Privada (PPP) no setor de infraestrutura econômica e social⁵. Como exemplos de ativos leiloados, podemos citar terminais portuários, aeroportos, ferrovias, rodovias, óleo e gás.

Tendo exposto a conjuntura histórica na qual o BNDES estava – e ainda está – inserido, prosseguiremos com o referencial teórico.

⁵ <https://valor.globo.com/publicacoes/suplementos/noticia/2019/12/03/bndes-volta-se-para-concessoes-e-ppp.ghml>

3. REFERENCIAL TEÓRICO

A revisão da literatura existente foi feita com foco em construções e conceitos relevantes para a compreensão do presente estudo, resultando em um processo de levantamento e análise do material existente sobre o tema e o problema de pesquisa. Nesta seção, o referencial teórico é subdividido em sete partes para facilitar o entendimento acerca dos principais itens que compõem a base do trabalho, reafirmando posicionamentos epistemológicos e apontando contradições.

A primeira subseção é referente ao problema da colonização do Brasil e de países em condições emergentes semelhantes como o Brasil, pois fornece insumos essenciais para o entendimento de dinâmicas históricas subsequentes. A segunda subseção é dedicada ao conceito de desenvolvimento e as respectivas alterações sofridas ao longo do tempo. Em seguida, a subseção três introduz a Administração do Desenvolvimento, apresentando o contexto mundial, as reais justificativas para sua implantação e algumas críticas que colocavam em debate a necessidade de um novo modelo, intitulado de Gestão do Desenvolvimento. Logo, na quarta subseção, é apresentado o conceito de Aprendizado pela Ação e de Aprendizado pela Ação Crítico, em contraste às ideias dominantes de Administração e Gestão do Desenvolvimento. A subseção cinco descreve o IMPM, programa baseado em aprendizado na prática e em reflexão crítica, e o Mini IMPM, uma adaptação do programa à realidade da organização em estudo. Por fim, para compreender todo o processo de construção do Mini IMPM, a subseção seis caracteriza a abordagem contextualista desenvolvida por Pettigrew, por meio da tríade contexto-conteúdo-processo utilizada como modelo para o desenvolvimento da pesquisa, e a subseção sete, a perspectiva do pensamento paradoxal para gestão de mudanças e continuidades na organização, binômio intrinsecamente correlacionado.

3.1. Aspectos da Colonização

A colonização pode ser entendida como o processo de integração do território universal em uma nova ordem – do mundo moderno –, em que a civilização da Europa se estende dominadora por toda a parte (PRADO JR., 2011). O desenvolvimento do

comércio continental europeu, basicamente terrestre até o século XIV, deu origem à expansão marítima dos países da Europa, que se lançaram ao mar em busca de rotas alternativas para chegar às Índias, mas acabaram se deparando com um novo continente, a América.

De acordo com Prado Jr. (2011), inicialmente, a ideia de povoar a América, também chamada de Novo Mundo, não ocorre a nenhum dos povos europeus, porque estavam interessados exclusivamente no descobrimento de novas rotas para fins comerciais e no prestígio do Oriente, ou seja, a América representava um obstáculo à realização de seus planos e deveria ser contornada.

A ocupação do novo continente se deu como contingência devido à necessidade imposta por circunstâncias inéditas e imprevistas. A situação interna da Europa, em particular da Inglaterra, e as lutas político religiosas foram circunstâncias específicas que desviaram as populações em busca de refúgio para a América, mais especificamente para a área temperada. O caráter estável, permanente e orgânico, de uma sociedade própria e definida, nas áreas tropical e subtropical, se revelou posteriormente e lentamente (PRADO JR, 2011).

Acemoglu, Johnson e Robinson (2001) propõem uma diferenciação no que tange ao aspecto do estabelecimento de instituições nas colônias de extrativismo e de povoamento e consideram algumas premissas, a saber: (i) houve diferentes tipos de políticas de colonização que estabeleceram diferentes tipos de instituições, com colônias de extrativismo em um extremo, cujo objetivo principal era transferir o máximo de recursos aos colonizadores e, na outra extremidade, o estabelecimento de colônias de povoamento onde se buscava replicar as instituições europeias, com ênfase forte na propriedade privada; (ii) as condições de algumas colônias em termos do ambiente propício a doenças não favoreceram o estabelecimento com caráter permanente por parte dos europeus e (iii) o Estado colonial e as instituições persistiram mesmo depois da independência.

As colônias de povoamento possuíam instituições representativas que promoviam os seus interesses de liberdade e habilidade de enriquecer, engajando-se com o comércio. “Havia inegavelmente algo de capitalista na estrutura dessas colônias”,

com o estabelecimento de propriedade privada da terra desde muito cedo (DENOON, 1983, p.35, tradução nossa). Em contrapartida, o objetivo principal da colonização espanhola e portuguesa, por exemplo, era obter recursos valiosos da América: as potências estabeleciam Estados autoritaristas e absolutistas com o propósito de solidificar seu controle e facilitar a exploração de recursos. Young (1994) enfatiza que as instituições extrativistas estabelecidas persistiram mesmo após o fim do período colonial. Ele escreveu que

“embora comumente descrevamos as políticas independentes de ‘novos estados’, na realidade, elas eram sucessoras do regime colonial, herdando suas estruturas, rotinas e práticas quotidianas e suas teorias normativas mais ocultas de governança” (YOUNG, 1994, p. 283, tradução nossa).

Segundo Prado Jr. (2011), todo povo tem na sua evolução um sentido, percebido no conjunto dos fatos e acontecimentos essenciais que constituem a história num largo período. É importante entender a colonização brasileira como além de um simples acontecimento fatal e necessário, derivado natural e espontaneamente do simples fato do descobrimento, e considerar a iniciativa, os motivos que a inspiraram e a determinaram, os rumos que tomou em virtude daqueles impulsos iniciais para não perder de vista a essência da nossa formação.

O processo de colonização brasileira, considerando marcos de descobrimento, início do povoamento, fim da colônia e independência, durou da primeira metade do século XVI até a primeira metade do século XIX. Ao analisar todo o contexto no qual estava inserido o Brasil nesta época, Prado Jr. (2011) ressalta que (i) a sociedade e a economia se organizaram em torno de um objetivo exterior, voltado exclusivamente para fora do país: o fornecimento de açúcar, tabaco, ouro, diamantes, algodão, café, dentre outros, para o comércio europeu e que (ii) o sentido da evolução brasileira ainda se afirma por aquele caráter inicial da colonização.

Outrossim, há de se citar a colonialidade epistêmica, dimensão muitas vezes ignorada, tendo a ver com a conquista de identidades a partir do conhecimento: processos pelos quais a institucionalização do conhecimento como conhecimento científico permitiu a integração das elites nativas para a ideologia eurocêntrica

dominante (IBARRA-COLADO, 2006). Essa colonialidade pretende impor uma definição sobre quais são os problemas relevantes e sob quais estruturas devem ser tratados e solucionados. Tão distorcido conhecimento claramente revela a existência de colonialidade do conhecimento, ou seja, as maneiras pelas quais o conhecimento é usado como forma de controle para esconder as condições coloniais. Para pertencer à comunidade internacional, é necessário falar a língua dos países dominadores, usar seus conceitos, discutir suas agendas e se conformar com o estereótipo de “sul imperfeito” enquanto silenciam sobre as causas reais dos seus problemas (MIGNOLO, 2010).

Dado que a colonialidade permanece, por meio de rearticulações alicerçadas em mecanismos de coerção e consentimento e impulsionada por radicalização de mecanismos de governança do conhecimento, faz-se necessário promover a pluriversalidade de conhecimentos, ao invés de coexistência restrita e conveniente que rearticulam a colonialidade de acordo com o interesse de poucos. Quando trazido para o campo da administração/gestão, mais especificamente para o Mini IMPM, verificaremos que a interação entre o contexto, o processo e o conteúdo, junto com a habilidade de regular as relações entre os três elementos (perspectiva contextualista), é repleta de paradoxos, muitos dos quais herança do processo de colonização.

3.2. Breve Histórico sobre Desenvolvimento

O fim do colonialismo marcou o início da verdadeira luta pelo desenvolvimento no Brasil. Segundo Thomas (1992, p. 7), desenvolvimento pode ser visto de duas formas diferentes: (1) como um processo histórico de mudança social em que sociedades são transformadas ao longo do tempo; e (2) esforços deliberados que visam o progresso por parte de diversos poderes de agências, incluindo o governo, todos os tipos de organização e movimentos sociais. A primeira visão inclui uma enorme variedade de posições teóricas, particularmente no espectro político de esquerda e direita. Na esquerda, Marxistas e outros estruturalistas têm como objeto de estudo as disputas políticas e econômicas entre grandes grupos sociais, particularmente classes, e as novas estruturas e sistemas de poder que surgem em substituição aos antigos ao redor do mundo. Por outro lado, neoliberalistas enxergam mudança social progressiva e

modernização como processos resultantes de ações de milhões de indivíduos e outras entidades econômicas que competem em um mercado global (THOMAS, 1996).

Tal narrativa histórica, dotada de uma sequência de fatos aparentemente contraditórios, auxilia o entendimento dos paradoxos presentes no BNDES, agente fomentador do desenvolvimento, quando em analisando a complexidade de ajustes necessários nas crenças dos principais tomadores de decisão e nas mudanças na estrutura que reforçam as crenças e o seu reflexo no questionamento do papel de um banco de desenvolvimento e na construção do Mini IMPM.

A definição de desenvolvimento não é trivial; é preciso, antes de tudo, eliminar preconceitos e ideias falaciosas, para, então, definir desenvolvimento de uma forma que todos não só entendam o conceito, mas também saibam identificar onde o desenvolvimento existe ou não. Rist (2008) explica que o principal defeito da maioria das pseudodefinições de desenvolvimento é que se baseiam na maneira pela qual uma pessoa ou um conjunto de pessoas retratam as condições ideais da existência social.

Figura 4: Significados de Desenvolvimento ao longo dos anos

Período	Perspectivas	Significados de Desenvolvimento
1800s	Economia política clássica	Remédio para o progresso
1850	Economia colonial	Gestão de recursos, tutela
1940	Desenvolvimento econômico	Crescimento econômico, industrialização
1950	Teoria da modernização	Crescimento, modernização política e social
1960	Teoria da dependência	Acumulação
1970	Desenvolvimento alternativo	Florescimento humano
1980	Desenvolvimento humano	Capacitação, aumento das escolhas das pessoas
1980	Neoliberalismo	Crescimento econômico, reforma estrutural, desregulamentação, liberalização, privatização
1990	Pós-desenvolvimento	Engenharia autoritária
2000	Objetivos de desenvolvimento do milênio	Reformas estruturais

Fonte: Adaptado de Pieterse (2010, p. 7)

A partir de 1930, com a Grande Depressão, o contexto brasileiro foi marcado por um ambiente social e político crítico do liberalismo econômico. Dois grupos de intelectuais se destacaram por refletir sobre as revoluções industrial e nacional que estavam em curso: o Instituto Superior de Estudos Brasileiros (ISEB) e a Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe das Nações Unidas (CEPAL).

Os economistas do ISEB e da CEPAL contribuíram para essa crítica ao caracterizarem o pensamento econômico convencional como um instrumento que promovia os interesses dos países ricos – dos Estados Unidos e do Reino Unido, em particular –, os quais não viam favoravelmente a industrialização em curso na região (BRESSER-PEREIRA, 2010), caracterizando uma das interpretações sobre o âmago do desenvolvimento. Eles responsabilizavam o subdesenvolvimento da América Latina à colonização mercantilista da região e ao interesse ativo do centro imperial em manter os países em desenvolvimento como exportadores de bens primários. Acreditavam, ainda, que o desenvolvimento econômico era sinônimo de industrialização e planejamento e deveria ser produto de uma estratégia nacional, com a transferência do centro de decisão para dentro do país, batizada pelo ISEB de “nacional-desenvolvimentismo” (BRESSER-PEREIRA, 2010).

O Estado que emerge dessa importante mudança social deve coordenar a estratégia nacional de desenvolvimento por meio do sistema jurídico, da regulamentação do mercado e do aparelho burocrático. Para Rodriguez (1981, p.20), o Estado deveria liderar a sociedade na superação de “[...] três tendências consideradas inerentes à industrialização periférica: o desemprego estrutural, o desequilíbrio externo e a deterioração dos termos de intercâmbio.” Nos anos de 1950 e 1960, os intelectuais latino-americanos eram todos críticos da teoria da modernização, abordagem sociológica surgida nos Estados Unidos, e dividiam-se em nacionalistas de esquerda, preocupados fundamentalmente com o desenvolvimento econômico, e socialistas, que priorizavam a justiça social.

Por outro lado, há outra interpretação que sugere que as raízes históricas do desenvolvimento podem ser encontradas no rearranjo político mundial ocorrido depois da Segunda Guerra Mundial, quando as noções de subdesenvolvido e Terceiro Mundo teriam emergido. O fim da guerra fez com que os países desenvolvidos, particularmente

os Estados Unidos, se confrontassem com a necessidade de encontrar oportunidades de investimentos e, simultaneamente, mercados para seus bens, reflexo do fato de a capacidade produtiva dos Estados Unidos ter praticamente dobrado durante o período de guerra (ESCOBAR, 1988). Desenvolvimento econômico, liberalização comercial sob a égide das grandes corporações nascentes e o estabelecimento de instituições financeiras multilaterais, tais como o Banco Mundial e o Fundo Monetário Internacional (FMI), passaram a ser os principais instrumentos para implementação da política econômica.

Expostas as circunstâncias, definições econômicas que incluem aumento da prosperidade medida por Produto Nacional Bruto (PNB), crescimento econômico, industrialização e modernização, passam a ser contrastadas com abordagens que definem desenvolvimento em qwwqtermos de satisfação das necessidades humanas, exemplificadas pela ideia de como criar condições para realização do potencial da personalidade humana (SEERS, 1979).

Nesse contexto em que ocorre a mudança no conceito de desenvolvimento, Amartya Sen destaca-se por seus estudos: ocorre um deslocamento do que se entende por desenvolvimento, passando de um processo de acúmulo de riquezas para a garantia de um ambiente de oportunidades para que o homem desfrute dos benefícios da globalização mediante a expansão e o exercício de suas capacidades. Para Sen (1999), o desenvolvimento de uma sociedade se dá não apenas pela prosperidade econômica, mas pelo bem-estar social e, por isso, a expansão e aumento da liberdade são essenciais ao desenvolvimento. Ao analisar o bem-estar social, entendeu que seria papel do Estado conter as desigualdades sociais, uma vez que o mercado, por si próprio, não se mostraria como elemento suficiente para fazer cumprir tal objetivo.

A subseção a seguir discorrerá sobre Administração e Gestão do Desenvolvimento. O surgimento destes campos de estudo teve origem no desejo dos países ricos de auxiliar as nações pobres em seu desenvolvimento, combatendo e diminuindo as grandes desigualdades socioeconômicas existentes, e de transformar as burocracias do tipo colonial dos Estados em instrumentos de mudança social. A correlação deste referencial teórico com a organização em estudo e seu programa de aprendizagem pela ação auxiliará a compreensão dos impactos atuais oriundo de ações

gerenciais no BNDES dentro de uma conjuntura de mudanças, evolução e desenvolvimento no país, de modo a garantir o bem-estar geral da sociedade.

3.3. Administração e Gestão do Desenvolvimento

3.3.1. Administração do Desenvolvimento

A experiência colonial, em vez de um estado inovador, de agente ativo e dinâmico de mudança, constituiu um estado administrativo adaptativo e incremental. A tradição administrativa americana e europeia enraizada na Administração Científica, a experiência da Depressão e da Segunda Guerra Mundial e, finalmente, o Plano Marshall, para a reconstrução da Europa Ocidental, foram circunstâncias que serviram de base para sustentar a concepção de uma engenharia de desenvolvimento.

Os anos de 1961 a 1971 foram caracterizados por um crescente otimismo sobre as perspectivas futuras do Terceiro Mundo, particularmente forte entre os intelectuais e as elites políticas da América do Norte e da Europa. Tanto acadêmicos quanto líderes políticos acreditavam que com ferramentas apropriadas – financeiras, tecnológicas e organizacionais – os países mais pobres poderiam alcançar níveis de progresso material compatíveis com os do Primeiro Mundo industrializado (DWIVEDI e NEF, 1982). Pensava-se que o principal ponto para a prosperidade era a ajuda externa, com a transferência necessária da expertise econômica e técnica, instrumentalizada por meio de um sistema administrativo renovado (JONES, 1976, p. 99). Para isso, era necessária a interação de dois processos, a saber: difusão do conhecimento técnico com um planejamento econômico adequado e a absorção desses insumos externos pelos países beneficiários por meio de uma "Administração de Desenvolvimento".

A Administração de Desenvolvimento deveria basear-se em máquinas burocráticas tecnicamente competentes, de orientação profissional, política e ideologicamente neutras. A ideia era não só retrabalhar a ajuda estrangeira, mas também atuar como um instrumento principal para a construção da nação, transformando os insumos recebidos em produtos de desenvolvimento. A Administração de Desenvolvimento procurou transferir os aparatos administrativos weberianos modernos

para os países em desenvolvimento, a fim de melhorar o planejamento, a prestação direta de serviços e a gestão econômica (TURNER e HULME, 1997; HUGHES, 2003; BRINKERHOFF, 2008).

Segundo Dwivedi (1990), duas tarefas interrelacionadas foram identificadas na Administração de Desenvolvimento: criação de instituições e planejamento. Consequentemente, se tornou essencialmente um sistema administrativo orientado para a realização de tarefas definidas. Na realidade, Administração de Desenvolvimento pode ser vista como uma mutação da administração colonial por meio da superimposição de objetivos e estruturas desenvolvimentistas. Algumas definições podem ser encontradas na literatura, como por exemplo:

“Development administration refers to the administration of development programmes, to the methods used by large-scale organisations, notably governments, to implement policies and plans designed to meet developmental objectives . . . (and to) . . . the improvement of administrative capacities” (RIGGS, 1970, p. 6-7);

Ou, ainda, esta definição, que compartilha de pontos em comum:

“Development administration in contextual and operational terms implies efficient organisation and management of development activities of a nation to attain the goals of development . . . the conscious study of the conditions of public administration in the least-developed countries (LDCs) . . . the study of what is expected of public administration in the LDCs” (HOPE, 1984, p. 65).

Entretanto, a transição da administração pública tradicional subdesenvolvida para um sistema novo e moderno – a Administração de Desenvolvimento –, confiando na transferência de conhecimento de especialistas estrangeiros bem-sucedidos nos países do Primeiro Mundo, foi uma questão crítica. Sob liderança dos Estados Unidos, houve expansão da teoria e práticas neoliberais, sugerindo que as instituições políticas, econômicas e administrativas ocidentais deveriam ser utilizadas como modelo pelos países em desenvolvimento, que deveriam seguir a estrutura e os padrões do Primeiro

Mundo, cujas sociedades industriais eram consideradas avançadas, para modernizar seus mecanismos públicos (DWIVEDI e NEF, 1982).

Em termos bastante simplistas, qualquer que fosse a natureza do problema da periferia, a solução estaria sempre no centro. De uma maneira extrema, o modelo predominante era o de que o Terceiro Mundo não só tinha como também era o problema, e o Ocidente foi postulado como tendo e sendo a solução. Srinivas (2010) afirma que, embora o gerencialismo seja assumido como expertise, é um tipo de técnica pela qual os países ricos treinariam os demais, ou seja, os países que já lograram êxito em termos de desenvolvimento ensinariam aos países em desenvolvimento suas técnicas para se desenvolverem.

Dado que a produção e circulação de discursos são componentes integrantes do exercício do poder, o próprio desenvolvimento, como discurso, cumpriu esse papel admiravelmente. Escobar (1988) afirma que dois mecanismos principais foram essenciais nesse sentido: (i) profissionalização do desenvolvimento e (ii) institucionalização do desenvolvimento.

O conceito de profissionalização refere-se a um conjunto de técnicas e práticas disciplinares através das quais a geração, difusão e validação do conhecimento são organizadas, gerenciadas e controladas; em outras palavras, o processo pelo qual uma política da verdade é criada e mantida. No caso do desenvolvimento, este processo foi alcançado pela aplicação das disciplinas existentes aos problemas do Terceiro Mundo ou pela criação de novas subdisciplinas.

A institucionalização do desenvolvimento refere-se à criação de um campo institucional no qual e a partir do qual discursos e técnicas são produzidos, gravados, estabilizados, modificados e colocados em operação. A rede de instituições de desenvolvimento responsáveis por esse efeito inclui organizações internacionais, instituições bilaterais e agências voluntárias, agências nacionais, regionais e locais do Terceiro Mundo. Por meio desta rede, as instituições se utilizam do conhecimento e formas específicas de intervenção para possibilitar o exercício do poder (ESCOBAR, 1988).

De uma forma geral, preconizava-se que o progresso econômico dos países do Terceiro Mundo seria factível caso houvesse ajuda estrangeira por meio da transferência de tecnologia, do planejamento econômico e da expertise técnica, que, de certa forma, vinha ocorrendo desde o início dos anos 1950 (DWIVEDI e NEF, 1982). Todavia, mesmo com o surgimento de correntes de pensamento em países em desenvolvimento, que tinham como foco a construção local de alternativas, os conceitos, modelos, paradigmas e filosofias básicas permaneceram, em sua maioria, sob o domínio dos países do Primeiro Mundo, criando, conseqüentemente, uma situação de dependência dos países do Terceiro Mundo, tal como quando da colonização dos países.

Ademais, as condições necessárias para a imitação por parte destes não se faziam presentes, como por exemplo, a expansão da base econômica, treinamento profissional de recursos humanos, maturidade política, universalismo, uma sociedade relativamente aberta e uma estrutura política forte capaz de governar. Apesar de existirem correntes e posições contrárias à perpetuidade da “colonização”, com o passar dos anos, o BNDES se viu imerso em um contexto de ampla difusão da dominação e prevalência de práticas advindas dos países do Primeiro Mundo. A necessidade de uma abordagem flexível, experimental e baseada em ações para a Administração do Desenvolvimento passou, portanto, a ser amplamente reconhecida.

3.3.2. Gestão do Desenvolvimento

Algumas deficiências da Administração do Desenvolvimento corroboraram a necessidade pela busca de uma nova abordagem, dentre as quais podemos citar a aceitação do desenvolvimento econômico definido em termos de crescimento do PNB e da urbanização como principais indicadores de desenvolvimento; a crença de que mudanças quantitativas na economia criariam automaticamente mudanças qualitativas (e desejáveis) na sociedade e a noção unidirecional de desenvolvimento como um movimento de um estágio "tradicional" de subdesenvolvimento para uma fase "moderna".

Diversos estudos seguiram pela linha de que o desenvolvimento era um processo unilateral em busca de progresso e prosperidade do Terceiro Mundo (PARKER, 2002;

COOKE, 2004). Esta formulação exibe um viés etnocêntrico bastante explícito, pois minimiza, ignora ou distorce as tradições culturais dos nativos. Uma vez traduzido para a esfera administrativa, reforça a crença em um conjunto universalmente válido de princípios administrativos funcionais, sem conexão significativa com circunstâncias políticas e socioculturais e políticas específicas, ou seja, houve descolamento entre o campo de conhecimento e o de práticas. A crise da Administração do Desenvolvimento pode ser, portanto, entendida, como uma consequência da incapacidade de incorporar a substância de outras experiências de desenvolvimento não ocidentais no molde conceitual predominante.

A Gestão do Desenvolvimento surge com o propósito de ajudar os países em desenvolvimento a lutar contra a pobreza e estabelecer crescimento estável, sustentável e equitativo (COOKE, 2004). Em oposição à Administração do Desenvolvimento, a Gestão do Desenvolvimento adotou um conjunto específico de métodos participativos gerencialistas para alcançar a propriedade das intervenções de desenvolvimento. A tendência foi afastar-se de um modelo administrativo do setor público, tecnocrático e universalista, em direção a um modelo multiorganizacional e multissetorial, politicamente infundido e especificamente contextualizado (BRINKERHOFF e COSTON, 1999, p. 348-349).

Diante do avanço de práticas gerencialistas e falta de aderência entre teoria e prática no BNDES, a construção do Mini IMPM passa a ser uma iniciativa resultante de um diagnóstico da existência de paradoxos até então ocultos e disfarçados em ferramentas e instrumentos gerenciais que subsidiavam as ações sob alegação de provimento do desenvolvimento.

Cabe destacar que, para Cooke (2003), contudo, há uma ironia na renomeação da Administração do Desenvolvimento para Gestão do Desenvolvimento. Renomear é, frequentemente, esconder links com o passado, como Williams (2000) aponta, porém, essa renomeação teve o efeito oposto e involuntariamente ajudou a revelação de uma continuidade. A escolha da palavra ‘gestão’ em oposição a ‘administração’ pode ser tomada como uma tentativa de significar uma modernização contínua do próprio campo, mantendo também uma imagem de neutralidade tecnocrática. Cooke (2004) critica a

Gestão do Desenvolvimento por considerá-la uma maneira disfarçada de os países do Primeiro Mundo manterem as relações de poder.

3.3.3. Gestão Crítica do Desenvolvimento

A fim de suscitar um novo olhar sobre a Administração e Gestão do Desenvolvimento, Gulrajani (2010) propõe uma reflexão crítica através da Gestão Crítica do Desenvolvimento, ou *Critical Development Management* (CDM), um pensamento de gestão radical, que conecta estudiosos de Gestão Crítica, ou *Critical Management Studies* (CMS), com os que se identificam com a teoria pós-desenvolvimentista. Uma importante dicotomia para Gestão do Desenvolvimento foi articulada entre radicais e reformistas – visão radical da burocracia *versus* os que continuavam acreditando que, com algumas reformas, a burocracia poderia atender as necessidades das pessoas mais pobres.

Os entendimentos se dividem não apenas em termos de se o planejamento do desenvolvimento é ou não possível, mas se é desejável. O entendimento radical destaca a maneira como o desenvolvimento existe como um complexo de ‘poder-conhecimento’ que se propaga por meio de intervenções de desenvolvimento, subordina os pobres e neoliberaliza a transformação social em benefício das elites, ao passo que os que defendem o entendimento reformista acreditam na conveniência de planejar para alcançar progresso econômico, social e político nos países em desenvolvimento.

Pesquisadores que trabalham em departamentos de estudos organizacionais nas escolas de negócios europeias construíram elos entre os dois posicionamentos para teorizar os efeitos totalizadores e desumanizadores da Gestão do Desenvolvimento internacional (COOKE, 2004; BANU e ZKAZAN, 2008; DAR e COOKE, 2008; DAR, 2008; MURPHY, 2008). Esse grupo, identificado como constituindo a perspectiva radical contemporânea do CDM, considera que uma gestão de desenvolvimento aparentemente benigna legitima um aparato de planejamento universalizado e abstrato com efeitos prejudiciais à representação e ao poder do Terceiro Mundo.

Ao vincular o pós-desenvolvimentismo ao CMS, o CDM destaca a desigualdade, a violência e o poder da Gestão do Desenvolvimento sobre os subalternos no Sul Global. A prática de desenvolvimento não precisa necessariamente ser constituída pelos efeitos perniciosos do gerencialismo; ao contrário, é desejável que o CDM comece a considerar a possibilidade de uma prática não gerencial de desenvolvimento, pois isso pode ajudar a resolver o impasse radical-reformista fundamental que caracteriza a gestão do desenvolvimento e dificulta os esforços para construir uma prática de desenvolvimento mais ética e politicamente engajada.

O CDM pode reconhecer os efeitos de poder e conhecimento dos processos de planejamento de desenvolvimento e, simultaneamente, traduzir esse conhecimento em um compromisso com reformas que podem alcançar maior igualdade, sustentabilidade e justiça. Há possibilidade de teorizar formatos alternativos de intervenção que possam abraçar incerteza, ambiguidade e complexidade e ainda manter um compromisso moral e político para acabar com o subdesenvolvimento. Ser contra o gerencialismo não exige que sejamos contra a modernidade, ou mesmo contra a gestão do desenvolvimento.

Considerando como questão crítica da Gestão do Desenvolvimento o aumento do gerencialismo, torna-se relevante discutir o significado e as definições de desenvolvimento no cenário atual e suas implicações para o BNDES, procurando alternativas na prática organizacional e identificando dinâmicas de resistência-conformidade para propor novas maneiras de se desenvolver. Tal como apreciado por Bresser-Pereira (2018), é possível aceitar as características genuínas de países “não ocidentais” e arcar com investimentos próprios no desenvolvimento, evitando, conseqüentemente, imposições dos países do Primeiro Mundo. Essa nova teoria desenvolvimentista, em contradição com o neoliberalismo, acredita em um Estado ativo, capaz de promover o crescimento sustentável.

É inevitável que essas contradições gerem tensões diferentes entre países que dominam e os que são dominados. Nesse contexto de situações de conformidade e resistência surge, então, o aprendizado pela ação, como uma alternativa relevante para o aprendizado de gerenciamento em países emergentes, principalmente no campo da Administração e Gestão de Desenvolvimento (COOKE, 2004; KEYS, 1994).

3.4. Aprendizado pela Ação e Aprendizado pela Ação Crítico

3.4.1. Aprendizado pela Ação

A primeira referência ao que se tornou conhecido como AL foi feita por Revans, em 1945. Em uma época de mudança, antes de buscar soluções, quais são as perguntas a que devem ser feitas? O AL difere do treinamento convencional, pois seu objetivo principal é aprender a questionar e fazer perguntas, em vez de encontrar respostas para perguntas que já foram definidas com precisão por outros (REVANS, 1982).

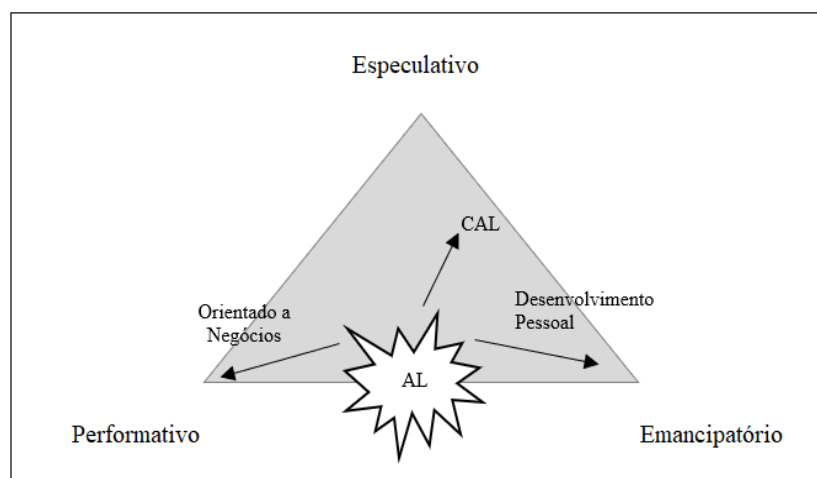
Antonacoupoulou (2010) traz à discussão o conceito de aprendizado pela ação e como ele pode impactar a aprendizagem organizacional. A ideia central em sua pesquisa é o processo de desaprendizagem, cujo foco não é encontrar respostas, mas refazer as perguntas que possam contribuir para melhor compreensão dos processos. “O desaprender como um modo de aprender exige praticar perguntas diferentes, estendendo os resultados buscados.” (ANTONACOPOULOU, 2009, p. 424).

É útil observar que o AL surgiu em oposição à prática tradicional das escolas de negócios e faz parte de um conjunto de métodos de ensino/aprendizagem específicos do contexto, que cresceram em relação a outras abordagens educacionais e de desenvolvimento (MABEY e THOMPSON, 2008; HORNE e STEADMAN JONES, 2001). Revans (1991) argumenta que ninguém aprende meramente por estudos de caso, jogos de gerenciamento, grupos de discussão, seminários, dramatizações e todas as outras formas de interação social que ficam aquém de assumir a responsabilidade operacional por uma decisão real no mundo real.

As dificuldades na avaliação do crescimento e da disseminação se voltam parcialmente às definições. O AL pode ser visto como um método com alguns processos definidos e descritíveis, ou como um *ethos*, um conjunto de princípios abstratos não vinculados a nenhuma forma específica de implementação, uma abordagem geral para aprender com a experiência através do envolvimento com os conhecimentos reais. Há três meta-narrativas sugeridas para AL como *ethos* (REVANS, 1991):

- Especulativo: conhecimento em si, preocupado com o rigor teórico, sem preocupação com a aplicação;
- Emancipatório: conhecimento que nos ajuda a superar a opressão e alcançar o maior potencial humano; e
- Performativo: conhecimento que ajuda a ação no mundo, a resolver problemas, a produzir melhores bens e serviços.

Figura 5: Variações atuais de aprendizado pela ação



Fonte: Burgoyne e Brook (2005)

Apesar da falta de consenso quanto a uma definição, o AL é bem compreendido em termos dos principais recursos da prática: é otimista, humanístico e envolvente, mas, também, pragmático e cético, desconfiado de dogmas estabelecidos e do conhecimento especulativo não testado em ação. São muitas as variantes relacionadas ao tema, mas todas parecem compartilhar três princípios comuns (RAELIN, 2000):

- Que o aprendizado seja adquirido no meio da ação e dedicado à tarefa em questão;
- Que a criação e utilização de conhecimento sejam vistas como atividades coletivas em que a aprendizagem pode se tornar o trabalho de todos; e
- Que seus usuários demonstrem aptidão para aprender de forma que se sintam livres para questionar as premissas subjacentes da prática.

Na conceituação original, a aprendizagem resulta das contribuições independentes da instrução programada (“P”) e do questionamento espontâneo (“Q”) (REVANS, 1982, 1998). P constitui informação e habilidade derivada de material já formulado, digerido e apresentado tipicamente através de cursos; Q é o conhecimento e a habilidade adquiridos pelo questionamento, investigação e experimentação apropriados. A maioria dos teóricos de AL considera Q o componente que produz a maior mudança comportamental, uma vez que resulta da reflexão sobre a experiência.

O cerne do AL é que os indivíduos podem ser apoiados a agir e, posteriormente, a refletir sobre suas ações para aprender com a experiência direta (PEDLER, 2011). O AL também incentiva as pessoas a enfrentar importantes desafios organizacionais ou sociais e a aprender com suas tentativas de melhorar (PEDLER e ABBOTT, 2013, p. 9). No entanto, o AL só funciona se for composto por participantes que (i) se preocupam com o problema, (ii) recebem a autoridade para trabalhar a seu próprio critério, a ponto de serem transformados pela participação no projeto, e (iii) se comprometam a indagar sobre as suposições mais fundamentais por trás de suas práticas (PEDLER, 1996). Além das aplicações individuais e interpessoais, seus proponentes também afirmam que o AL é capaz de produzir mudanças institucionais, uma vez que representa um aprendizado intra e interorganizacional (LAWRENCE, HARDY e PHILLIPS, 2002).

3.4.2. Aprendizado pela Ação Crítico

O Aprendizado pela Ação Crítico, em inglês *Critical Action Learning* (CAL), igualmente se conecta às emoções e às relações de poder que promovem e impedem as tentativas das pessoas de aprender e melhorar as coisas. O CAL depende de reflexão crítica, que pode ser entendida como um processo que inspira o envolvimento com as emoções e políticas cotidianas, bem como seus efeitos na prática (PÄSSILÄ e VINCE, 2016, p. 48).

Schön (1983) realizou um estudo que ressalta que a lacuna entre o pensamento convergente e a prática divergente pode ser preenchida pela reflexão. Com base nos três interesses de conhecimento (técnicos, práticos e emancipatórios) propostos por Habermas (1972), Kemmis (1985) distingue três formas de reflexão: técnica, prática e

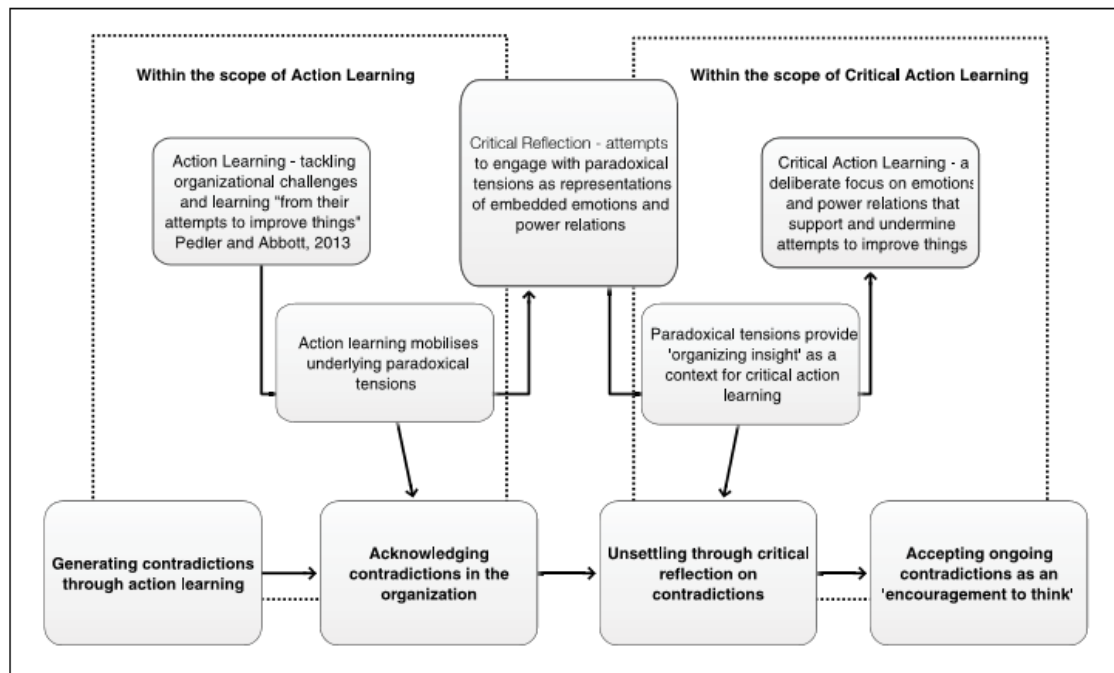
crítica, enfatizando que, embora a reflexão seja um processo mental, seu objetivo deve ser a ação social. Posteriormente, Reynolds (1998) desenvolve uma pedagogia crítica da educação gerencial, combinando esses desenvolvimentos que têm impacto tanto no conteúdo quanto nos métodos dos programas educacionais, e concluindo que a reflexão crítica é qualitativamente diferente do conceito de reflexão, pois trata, além do exame individual dos dados concedidos, da análise de poder e controle dentro de um ambiente coletivo, dentro dos quais a tarefa ou o problema está situado (LIU, 2001).

Pässilä e Vince (2016) argumentam que reflexão crítica é importante nas organizações porque revela tensões embutidas nas estruturas e no comportamento organizacional e, ao mesmo tempo, aponta para o potencial de aprendizado e mudança, bem como identifica as respectivas barreiras e resistências. Suas características subjacentes são quatro: o desejo de questionar o que é dado como certo, de perturbar as relações de poder enraizadas (e potencialmente limitadoras), de enfatizar a reflexão coletiva sobre a individual e de destacar os contextos políticos nos quais a reflexão é realizada e prejudicada (REYNOLDS, 1998; VINCE e REYNOLDS, 2009).

A reflexão crítica é, portanto, uma característica central da CAL (TREHAN e RIGG, 2015), que por sua vez, pode ser entendido como um método reflexivo que busca a compreensão das contradições mobilizadas pelas tentativas de transformar as práticas individual e coletiva. Ao aceitar a reflexão crítica como paradoxal e não problemática, Vince *et al.* (2018) propõem um modelo experimental, que vincula o AL com a CAL, representado na figura 6.

Ademais, a reflexão crítica forma uma ligação entre a geração e o reconhecimento de tensões e identifica como as tensões podem começar a desestabilizar as formas estabelecidas de trabalho. O AL pode ser escolhido propositadamente para tentar entregar as transformações da prática individual e coletiva e revelar tensões que expressam e capturam limites e possibilidades de aprendizado e mudança dentro de um contexto específico. Pode-se afirmar que o AL gera tensões, ao passo que a CAL procura engajamento com tais tensões como um aspecto da aprendizagem no contexto. Importante esclarecer que a CAL é uma abordagem que não busca resolver tensões, mas procura usá-las a serviço da exploração das ações intencionais para desestabilizar a dinâmica política e as relações de poder que limitam o aprendizado e as mudanças.

Figura 6: Modelo de aprendizado pela ação crítico baseado no aprendizado pela ação



Fonte: Vince *et al.* (2018, p. 100)

Para desconstruir a predominante miopia da ação, é necessária a capacidade de questionar as suposições fundamentais dos negócios o suficiente para gerar respostas criativas para lidar com o ambiente global turbulento. Bolman e Deal (1997) acreditam que uma ação sem reflexão - ou sem “reformulação”, como a chamam - pode ser fatal para o sucesso organizacional. Há uma inércia natural que parece acompanhar tamanho e estrutura nas organizações. Parece quase imperativo, portanto, a necessidade de uma cultura reflexiva, em que líderes possam inspirar reflexões a ponto de gerar novas maneiras de lidar com as mudanças e que possibilite as pessoas a desafiarem constantemente os padrões sem medo de sofrer retaliações. Para moldar de fato o aprendizado organizacional, as práticas reflexivas devem ocorrer paralelamente ao compartilhamento de conhecimento, para que novos significados e métodos possam ser acessados pelos membros e parceiros da organização.

3.5. Aprendizado pela ação: casos práticos

3.5.1. IMPM

O IMPM é um programa, fundado por Henry Mintzberg e seus colegas internacionais, que reúne líderes, gerentes e empresários experientes para refletir sobre suas experiências e aprender com as ideias uns dos outros. Trata-se de um esforço colaborativo de mais de cinco grandes escolas de negócios e grandes corporações em todo o mundo, equilibrando questões práticas e acadêmicas na pedagogia da reflexão experimentada. Durante 16 meses, o grupo participa de cinco módulos, com duração de dez dias cada, ministrados pelas principais escolas de negócios da Inglaterra, Canadá, Índia, Japão e Brasil.

Esforçando-se para reinventar a educação gerencial e se concentrando em melhorar a prática de gerenciamento, o programa integra o contexto de trabalho dos participantes ao desenvolvimento pessoal e profissional, pois ao usar o contexto de trabalho, o profissional aplica o que está aprendendo em tempo real enquanto obtém *insights* e técnicas que impulsionam sua carreira. Esse processo de aprendizado integrado e prático permite que os participantes melhorem suas práticas gerenciais e desenvolvam o impacto organizacional desde o início do programa. Para garantir que o foco esteja na experiência dos participantes, o IMPM se afasta do formato tradicional de palestras e, em vez disso, as sessões são projetadas pelo princípio de 50 / 50, em que metade do tempo é dedicada às discussões em mesas-redondas entre os participantes para que possam aprender com as ideias uns dos outros.

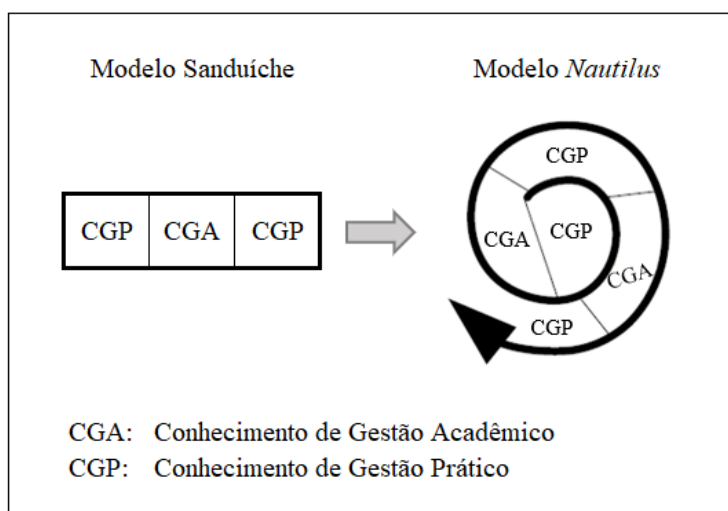
Desde o início, o IMPM foi um programa que buscou construir educação e desenvolvimento gerencial com as realidades de trabalho em sua essência. Dentre suas principais características, destacam-se o foco na prática atual de gerenciamento em contextos da vida real, a importância da reflexão sobre a experiência e os conceitos, a manutenção de uma comunidade de aprendizagem pluralista e o impacto na vida e no desempenho organizacional. Todas essas questões enfatizam uma mistura de gestão transcultural e gestão do conhecimento para a aprendizagem (MEDENI e UMEMOTO, 2008).

Se considerarmos que o mundo é de fato uma realidade cultural plural e diversa, não deve haver um modelo universal único de melhores práticas nas organizações; ao contrário, pode haver aprendizado e conexão entre todo o mundo, por meio de processos abertos que não estejam presos a modelos reducionistas da complexidade. O IMPM

pode ser entendido como um projeto alternativo, um projeto cujo objetivo é justamente envolver a educação gerencial na vida nas organizações ao redor do mundo, construindo pontes entre a educação acadêmica e os mundos múltiplos, complicados e imperfeitos da administração.

Em contraste com um modelo sanduíche de educação que se baseia em uma experiência acadêmica entre duas experiências práticas, o IMPM é considerado um caso primitivo do modelo *Nautilus*. Este modelo sugere aumentar o número de experiências práticas e acadêmicas no programa educacional, para que as fronteiras entre o conhecimento de gestão acadêmica e o conhecimento de gestão prática sejam mais frequentes e facilitadas.

Figura 7: Comparação entre o modelo *Nautilus* e o Sanduíche



Fonte: Adaptado de Medeni e Umemoto (2008)

3.5.2. Mini IMPM

O Mini IMPM pode ser considerado uma versão reduzida e adaptada do IMPM ao BNDES. O programa é baseado na autoaprendizagem facilitada, ministrado por instrutores internos que já tiveram a oportunidade de participar do IMPM e, eventualmente, por professores do IMPM, aptos a realizar intervenções pontuais, presencial ou remotamente. O programa, que utiliza a metodologia de aprendizagem

baseada em ação, é elaborado para que sejam trabalhadas competências, aptidões e ambições coletivas relevantes para a gestão em contextos de alta complexidade, como a gestão do desenvolvimento, fundamento do BNDES. Para isso, tal como no IMPM, cinco modelos mentais de gestão são expostos como introdução aos grandes módulos do curso: reflexão, análise, colaboração, diversidade e ação (MINTZBERG e GOSLING, 2002; GOSLING e MINTZBERG, 2003).

A partir de um diagnóstico compartilhado sobre os desafios do Banco, os participantes podem trocar, desenvolver e aprofundar conhecimentos e aprendizados, segundo uma perspectiva coletiva de reflexão aplicada. Ao criar comunidades de aprendizados teóricos e práticos, busca-se reforçar a reflexão coletiva sobre a atuação do BNDES em vários níveis; ao envolver gestores e técnicos responsáveis por atividades de alta complexidade, o programa pretende contribuir para reforçar e rearticular o binômio “gestão e desenvolvimento”. Mas, ao mesmo tempo em que objetiva fortalecer a capacidade coletiva de o Banco participar com efetividade da gestão do desenvolvimento do país, devido ao seu caráter disruptivo, gera uma profunda crise e suscita questões delicadas acerca das quais não se discutiam.

O formato do Mini IMPM foi pensado levando em consideração a desconstrução de teorias e métodos tradicionais de ensino, baseado nos conceitos propostos pela abordagem de AL, conforme dualidades ilustradas na figura 8, as quais contrapõem os métodos tradicionais de ensino com os métodos propostos.

Em resumo, pode ser considerado um programa de aprendizagem com foco na organização, buscando aprimoramento do desenvolvimento e engajamento intra e inter organizacional, de forma multidirecional, cuja essência está na formulação de perguntas e no questionamento de paradigmas e padrões outrora estabelecidos. Ademais, possui como premissa a confiança, criando um ambiente propício para a elaboração de diagnósticos coletivos e para maior entendimento sobre mudanças explícitas e continuidades implícitas.

Figura 8: Dualidades

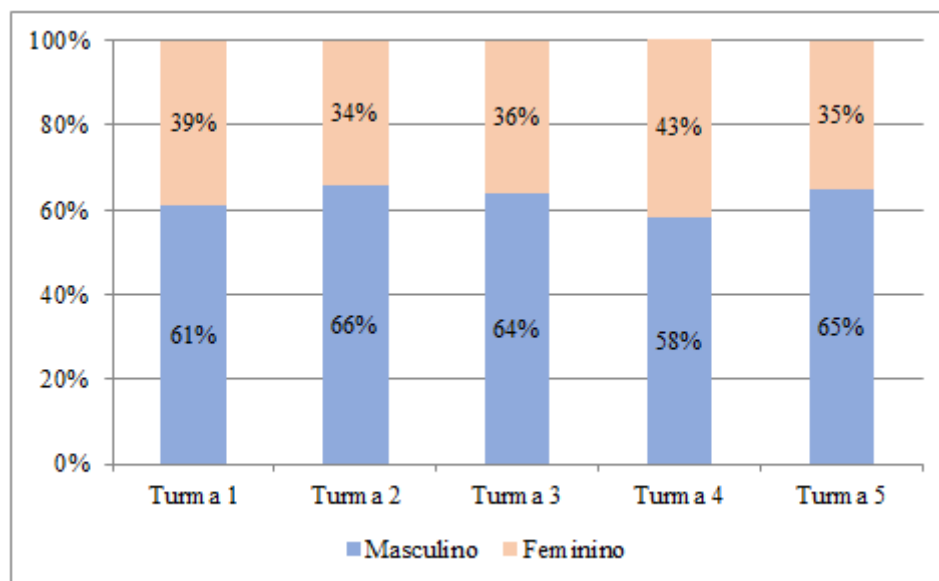
Métodos Tradicionais	Proposta de Mudança
Curso	Programa
Ensino	Aprendizagem
Indivíduo	Organização
Gestão	Desenvolvimento
Isolamento	Engajamento
Unidirecional	Multidirecional
Respostas	Perguntas

Fonte: BNDES

Inicialmente, nas primeiras turmas do programa, as vagas foram disponibilizadas para empregados com função executiva, dentre chefes de departamento e gerentes. Devido ao ineditismo e ao fato de o programa ser composto apenas por empregados do Banco, houve questionamento por parte de alguns empregados, que viam a iniciativa com descrença, embora sem mostrar sinais de oposição, ou seja, sem exercer o poder contrário.

Com o passar do tempo, houve a demanda pela democratização do programa, novas turmas foram criadas e as inscrições abertas a qualquer empregado que tivesse interesse em participar do programa, independentemente do nível hierárquico, garantindo maior diversidade ao programa (movimento de compartilhamento da responsabilidade de cima para baixo e lateralização). Tal abertura contribuiu para a disseminação da existência do programa, despertando curiosidade. Outro fator que contribuiu muito foi a participação de empregados formadores de opinião com capacidade de fomentar discussões e influenciar os demais.

Até a data de conclusão desta pesquisa, ocorreram cinco edições do Mini IMPM, sendo que a quinta estava em andamento. Mais de 190 empregados participaram, sendo o perfil dos participantes, em sua maioria, homens, quanto ao gênero; engenheiros e administradores, seguidos por economistas e analistas de sistemas, quanto à formação; com tempo de trabalho no BNDES entre 5 e 10 anos, o que acaba por refletir o perfil da organização.

Figura 9: Gênero dos participantes do Mini IMPM

Fonte: BNDES

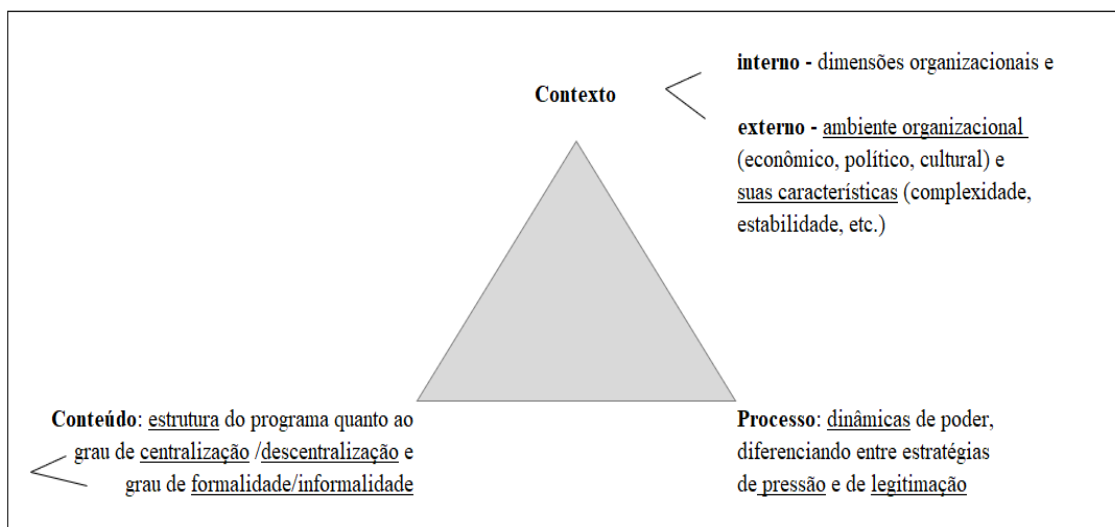
3.6. Abordagem Contextualista de Pettigrew

A fim de compreender as dinâmicas de mudanças-continuidades desencadearam a criação do programa de aprendizagem pela ação no BNDES, destaca-se o modelo de análise de mudança estratégica de Pettigrew, que acabou por servir de base conceitual e metodológica para o presente trabalho de pesquisa, segundo o qual, há interação entre três elementos, quais sejam, o contexto, o processo e o conteúdo da mudança, junto com a habilidade de regular as relações entre eles, numa perspectiva contextualista.

Na teoria contextualista, deve-se considerar e enfatizar na análise da mudança a importância de estudar a mudança no contexto de níveis de análise; a importância da relação temporal da mudança, localizando-a no passado, presente e futuro; em terceiro lugar, a necessidade de explorar contexto, ação e o nexos de causalidade. Nesse tipo de análise a causa da mudança não é linear nem singular; a tarefa é identificar a variedade e a mistura de causas da mudança e explorar ao longo do tempo algumas das condições e dos contextos em que ocorrem essas misturas (PETTIGREW, 1990).

Para os fins desse estudo, o conteúdo se refere à estrutura de um programa de aprendizagem pela ação, os processos à dinâmica de poder que se desenvolve entre as partes interessadas, e os contextos são dimensões organizacionais internas e ambientais externas.

Figura 10: Estrutura analítica adaptada ao estudo



Fonte: Adaptado de Diochon e Nizet (2019)

O conteúdo é subdividido considerando o grau de centralização/descentralização e de formalidade/informalidade da estrutura, com a centralização medida pelo poder sobre as decisões das partes interessadas, e a formalidade se referindo à extensão em que um programa depende de texto escrito, regras, requisitos, especificações, contratos, códigos de conduta, etc. ou materiais, como acesso a equipamentos, softwares, etc. (NIZET e PICHAULT, 2012).

Os processos são analisados à luz da abordagem de poder enfatizando a agência inspirada por Weber (1978), com diferenciação entre estratégias de pressão e estratégias de legitimação (BOURGEOIS e NIZET, 1993; PFEFFER, 1981). As estratégias de pressão são as que envolvem ameaças para obter o que se deseja, enquanto as estratégias de legitimação descrevem a capacidade dos atores de estabelecer conexões entre o que é percebido como legítimo em um determinado contexto – ou do que estão tentando se distanciar e desqualificar (deslegitimação).

Os contextos podem ser internos ou externos, conforme distinção feita por Pettigrew (1987) na qual os contextos internos são representados por diferentes dimensões, tais como tamanho, estrutura, cultura e contexto político da organização, grau de centralização das decisões, cargos ocupados pelas pessoas, e os contextos externos correspondem aos diferentes segmentos do ambiente organizacional, como, por exemplo, o econômico, político e cultural, e às suas características, ou seja, seu grau de complexidade, estabilidade, etc. (MINTZBERG, 1978).

Diochon e Nizet (2019) sugerem que o desinteresse pelo contexto reside nas dinâmicas de poder: as estratégias de legitimação dos idealizadores programas de educação corporativa e de desenvolvimento de lideranças são decisivas na definição das estruturas desses programas. Entretanto, a depender da necessidade de justificar a estrutura do programa desenhado, o contexto está presente e é valorizado nas estratégias de legitimação, mas apenas enquanto justificarem a estrutura do programa, projetada por esses formuladores. Se, ao contrário, o contexto exigir estruturas alternativas, as estratégias de legitimação negligenciam ou enviesam os contextos, ou seja, estratégias de poder instrumentalizam contextos na implementação dos programas.

3.7. Perspectiva do Pensamento Paradoxal

As mudanças organizacionais e, precipuamente neste estudo, as dinâmicas de mudanças-continuidades, usualmente exploradas sob uma abordagem de *trade-off* “ou-ou” serão exploradas sob a perspectiva do pensamento paradoxal, à luz do trabalho de Nasim e Sushil (2011), considerando que gerenciar mudanças significa invariavelmente gerenciar paradoxos e que, portanto, faz-se necessário gerenciar “mudança e continuidade” simultaneamente.

Paradoxos são expressões de contradições e tensões que desafiam a lógica formal e, portanto, podem ser usados como veículo para o avanço epistemológico. A recomendação feita por alguns teóricos - e encontrada em inúmeras pesquisas - é a de explorar o paradoxo, pois isto oferece oportunidade para maior entendimento ou sentido em ambientes dinâmicos caracterizados por inconsistências, contradições e polaridades

(VAN DE VEN e POOLE, 1989; HANDY, 1994; EISENHARDT, 2001; LEWIS, 2000).

Em suas exposições sobre mudança, Mintzberg (1988) destacou a conveniência de equilibrar mudança e continuidade, ou seja, a necessidade de alcançar a mudança quando e onde necessário enquanto mantendo a ordem. Estabeleceu que a elaboração da estratégia é deliberada e emergente, ou seja, há a necessidade de planejá-la, mas também de ajustá-la de forma que não fique engessada. Segundo ele, um dilema fundamental da formulação de estratégias é a necessidade de reconciliar as forças para a estabilidade e a mudança: por um lado, concentrar esforços e obter eficiência operacional; por outro, adaptar e manter a afinidade com um ambiente externo em mudança (MINTZBERG, 1988, p. 82). Destaca, ainda, a necessidade de gerenciar estabilidade, detectar descontinuidade, conhecer os negócios e gerenciar padrões e, finalmente, reconciliar mudança e continuidade.

O paradoxo da flexibilidade de Volberda (1998) igualmente aponta para a necessidade simultânea de uma organização de gerenciar mudança e continuidade. A premissa básica de sua estrutura é que toda organização deve equilibrar mudança e estabilidade, o que só é possível se a empresa for adequadamente flexível.

Huy (2002) sugeriu que a tensão entre continuidade e mudança existe não apenas no nível organizacional (LEANA e BARRY, 2000), mas também no nível individual. Com base nisso, ele argumenta ainda que os *trade-offs* de mudança de continuidade exigem um equilíbrio emocional dos gerentes de nível médio - principalmente porque se espera que eles atuem em ambas as áreas e mantenham a continuidade e implementem a mudança.

Elaborando como gerenciar mudança e continuidade, Sturdy e Gray (2003, p. 652) sugerem que sejam gerenciadas não como estados alternativos, mas como estados coexistentes. Afirmam, ainda, que hoje é imperativo que a organização adote a estabilidade e aprenda a gerenciar a continuidade se quiser sobreviver e que a liderança organizacional deve permitir estados coexistentes de mudança e continuidade.

Segundo Sushil (2005, 2011), o gerenciamento estratégico da mudança poderia ser melhor alavancado com um entendimento claro da continuidade da organização. Significa dizer que, em vez de deixar a continuidade a ser gerenciada por padrão, é imperativo gerenciar conscientemente as áreas vitais e desejáveis da continuidade junto com a mudança.

A tensão entre mudança e continuidade é, então, uma parte inevitável da vida organizacional, e a liderança de mudança deve gerenciar ambas (LEANA e BARRY, 2000; BURKE e TRAHANT, 2000; PETTIGREW *et al.*, 2001).

Em resumo, o referencial teórico utilizado nos mostra que, para desafiar verdadeiramente a exploração e a opressão institucionalizadas nas práticas organizacionais existentes de países em desenvolvimento/subdesenvolvidos, precisamos ir além da crítica teórica para alcançar a aprendizagem crítica associada à experiência, incorporando questionamentos, ações e reflexões críticas. Quaisquer iniciativas de aprendizagem em contextos organizacionais, especialmente aquelas com intenções emancipatórias, necessariamente refletirão múltiplos compromissos e paradoxos, tal como aconteceu no BNDES. Dando sequência ao encadeamento proposto, a próxima seção fornecerá detalhes sobre a metodologia utilizada.

4. METODOLOGIA

Nesta seção, são apresentados e descritos o método de pesquisa utilizado para buscar o conhecimento proposto por esse estudo, aspectos relevantes para a co-criação de dados e resultados e a forma de análise e tratamento de dados. A fim de entender a abordagem utilizada pela pesquisadora, o método qualitativo é exposto e, em seguida, as interações entre pesquisadora, orientador, gestores do programa e demais envolvidos são detalhadas, incluindo a inserção da pesquisadora na organização sob investigação.

4.1. Método de Pesquisa

Quanto à natureza, esta pesquisa pode ser classificada como qualitativa. Parte-se de questões ou focos de interesses amplos, que vão se definindo à medida que o estudo se desenvolve. Por ser a pesquisa qualitativa indutiva, o pesquisador gera significados a partir dos dados coletados em campo, partindo da observação de situações específicas para chegar a conclusões gerais, o que envolve uma extensa coleta de dados descritivos, múltiplas interações e contato direto do pesquisador com o contexto investigado, procurando compreender os fenômenos de acordo com a perspectiva dos sujeitos inseridos nesse ambiente. A preocupação do pesquisador na pesquisa qualitativa não é com a representatividade numérica do grupo pesquisado, mas sim com o aprofundamento da compreensão de um grupo social (GOLDENBERG, 2001).

Conquanto o campo de pesquisa qualitativa seja heterogêneo e aberto, caracterizado por demasiadas abordagens, Flick *et al.* (2004) afirmam que existem suposições comuns ao método, dentre as quais podemos destacar: (i) a realidade social é entendida como um produto compartilhado e atribuição de significados, (ii) a natureza processual e a reflexividade da realidade social são assumidas, (iii) as circunstâncias da vida objetiva tornam-se relevantes por meio de significados subjetivos e (iv) a natureza comunicativa da realidade social permite que a reconstrução da realidade social se torne o ponto de partida da pesquisa.

Em termos metodológicos, as estratégias de coleta de dados têm caráter intrinsecamente dialógico, resultando em constante reconstrução social da realidade.

Para entender essas mudanças contínuas, utilizou-se de quatro partes interconectadas, repleta de interação entre pesquisadora, orientador, idealizadores do Mini IMPM e demais empregados, a saber: (i) entrevistas qualitativas não estruturadas, abertas e com caráter bastante informal, e entrevistas qualitativas semiestruturadas com pessoas envolvidas no programa, selecionadas de forma não aleatória, técnica que requer que o pesquisador proporcione situações de contato, ao mesmo tempo formais e informais, de forma a provocar um discurso mais ou menos livre, mas que atenda aos objetivos da pesquisa e que tenha significado no contexto investigativo (DUARTE, 2004); (ii) pesquisa bibliográfica; (iii) pesquisa documental e (iv) diários de campo, notas e observações dos participantes.

4.2. Coleta de Dados

Múltiplas técnicas de coleta de dados foram utilizadas nesta pesquisa. A pesquisa qualitativa, segundo Yin (2010), procura coletar, integrar e apresentar dados de diversas fontes de evidências como parte do estudo. Tal variedade é decorrente de análise de eventos da vida real e de seus participantes: a complexidade do ambiente de campo e a diversidade dos participantes justificam o fato de as conclusões da pesquisa se basearem na triangulação de dados de fontes diversas, atribuindo credibilidade e confiança ao estudo.

Os materiais foram coletados por sete meses (de março a outubro de 2019) por meio de entrevistas não estruturadas; entrevistas semiestruturadas; pesquisa bibliográfica; pesquisa em múltiplos documentos, incluindo apresentações de *power point*, troca de e-mails e mensagens entre os idealizadores do programa, *papers* de empregados do Banco que participaram do IMPM e do Mini IMPM; anotações e observação direta da pesquisadora em reuniões e módulos do Mini IMPM. Em vista disso, a coleta de dados converge na geração de um acervo capaz de elucidar e responder as questões levantadas ao longo deste trabalho.

Figura 11: Conceitos de análise sob a abordagem de Pettigrew

Por quê?	Contexto	Interno	Dimensões organizacionais
		Externo	Ambiente organizacional e suas características
Quê?	Conteúdo		Estrutura do programa Mini IMPM
Como?	Processo		Dinâmicas de poder

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

Faz-se necessário informar que a autora deste estudo é funcionária do Banco há sete anos, tendo atuado em três áreas distintas. Ao mesmo tempo em que o pertencimento, o conhecimento considerável sobre a cultura e valores da organização e a proximidade com os interlocutores facilitou o acesso, a constituição de um processo de confiança, a observação da dinâmica organizacional, a fluidez dos entrevistados e a comunicação devido ao compartilhamento de linguagem comum, pode ter havido pouco distanciamento quanto a pré-julgamentos, algumas intervenções e critérios de seletividade quando da narrativa dos fatos por parte dos entrevistados, caracterizando a existência de paradoxos.

4.2.1. Entrevistas não estruturadas e semiestruturadas

Segundo May (2004), as entrevistas geram compreensões ricas das biografias, experiências, opiniões, valores, atitudes e sentimentos das pessoas. A entrevista não estruturada, em que o entrevistado decide pela forma de construir a resposta, foi utilizada com um dos idealizadores do Mini IMPM como forma especial de conversação para o desenvolvimento de conceitos, o esclarecimento de situações, atitudes e comportamentos, e/ou enriquecimento do significado humano deles.

O método de pesquisa por entrevistas semiestruturadas apresenta algumas vantagens, apesar do desafio da técnica, tais como a possibilidade de o entrevistado

discorrer sobre o tema proposto, com liberdade para se expressar melhor por meio da fala, e a elasticidade quanto à duração, permitindo uma cobertura mais profunda e minuciosa acerca das questões propostas por meio de uma estrutura que permite maior grau de comparabilidade do que nas entrevistas focalizadas (MAY, 2004).

As entrevistas semiestruturadas foram presenciais e ocorreram nas instalações do BNDES e da FGV, no período entre 21 e 25 de outubro de 2019. Oito empregados foram entrevistados, com duração média de 120 minutos, variando de acordo com a disponibilidade e disposição dos entrevistados em discorrer sobre o assunto – em duas entrevistas obteve-se autorização para gravação por recurso fonográfico. Cabe ressaltar o estabelecimento do compromisso ético de preservação do anonimato em todas as entrevistas, não identificando diretamente os interlocutores e seus cargos e funções. O perfil dos entrevistados encontra-se a seguir, indicados por números para preservar suas identidades.

Figura 12: Lista de entrevistados

Entrevistado	Idade	Formação
E 1	57	engenheiro
E 2	56	economista
E 3	53	engenheiro
E 4	34	engenheiro
E 5	30	analista de sistema
E 6	32	advogado
E 7	42	psicólogo
E 8	38	administrador
E 9	36	engenheiro

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

Os roteiros das entrevistas semiestruturadas foram desenvolvidos de forma a gerar insumos para responder ao problema de pesquisa (Apêndice A). Optou-se pela segregação em dois roteiros devido à particularidade de algumas perguntas específicas para os idealizadores do Mini IMPM. Todavia, apesar de existir um roteiro de perguntas

que foi utilizado como guia, a entrevista foi conduzida de forma flexível para que os entrevistados pudessem inserir pontos que considerassem relevantes diante do que estava sendo perguntado, sob seus respectivos pontos de vista, visando ampliar a interação e a riqueza do material que estava sendo coletado pela entrevistadora.

4.2.2. Pesquisa bibliográfica

A pesquisa bibliográfica é uma modalidade de estudo e análise de documentos de domínio científico, tais como livros, periódicos, ensaios críticos e artigos científicos, sendo um tipo de “estudo direto em fontes científicas, sem precisar recorrer diretamente aos fatos/fenômenos da realidade empírica” (OLIVEIRA, 2007, p. 69) e cuja finalidade principal é proporcionar ao pesquisador contato direto com obras, artigos ou documentos que tratem do tema em estudo.

Neste estudo, a pesquisa bibliográfica será utilizada como mecanismo subsidiário para complementar os discursos gerados pelas entrevistas, tanto por meio de dados obtidos de fontes primárias como de fontes secundárias. Além disso, literatura adicional com foco em desenvolvimentismo, capitalismo, neoliberalismo, globalização, gerencialismo, administração e gestão, decolonização, liderança, mudança organizacional, estratégia, aprendizado por ação e reflexão, dentre outros, foi explorada.

4.2.3. Pesquisa documental

Trabalhar com documentos envolve um processo de seleção, classificação e compreensão, e não simplesmente a leitura do conteúdo em si. O entendimento de que documentos são dinâmicos e socialmente construídos leva o pesquisador a assumir uma atuação crítica e reflexiva quanto ao (re) conhecimento de suas fontes e implicações. Carneiro e Barros (2017) afirmam que “evidencia-se os últimos anos crescente movimento em prol do aprofundamento histórico em pesquisas voltadas à compreensão da formação, do funcionamento e do apontamento crítico sobre organizações”.

Kieser (1994) ressaltou a importância da análise histórica para as organizações baseado em três razões principais: (i) estruturas e comportamentos das organizações no

presente refletem desenvolvimentos históricos, ou seja, “compreender uma organização implica, necessariamente, conhecer a sua história e os acontecimentos que contribuíram para formar a organização e sua maneira de atuar”; (ii) a análise do passado potencializa a compreensão de atuais teorias e práticas da organização; e (iii) situações do presente que poderiam ser interpretadas como naturais sob um olhar a-histórico, “ao serem analisadas sob a perspectiva da História, podem apresentar alternativas ao processo que desencadeou tal situação”. Uma quarta e última razão adicional sugere que a análise histórica – e sua visão de longo prazo – “pode oferecer um teste mais rigoroso para as teorias que versam a respeito de mudanças organizacionais”.

Segundo Costa e Silva (2019), a possibilidade de se ter uma melhor compreensão acerca dos fenômenos administrativos e organizacionais ao situá-los historicamente no tempo e no espaço pode, portanto, ser considerada um benefício, pois “o pesquisador consegue desnaturalizar fenômenos organizacionais, identificando e problematizando a sua trajetória de existência”. Ademais, tal pesquisa contribui para a aproximação e engajamento dos pesquisadores com o contexto local e histórico da sociedade brasileira.

Algumas informações de circulação interna do Banco foram disponibilizadas ao longo da pesquisa e utilizadas para adicionar às informações oriundas das entrevistas, incluindo áudios e vídeos de professores e facilitadores, *papers* de reflexão dos empregados, artigos, apresentações de *power point* realizadas nos módulos, coletânea de textos utilizada para preparação prévia dos participantes e depoimentos de alguns colaboradores acerca do Mini IMPM.

4.2.4. Diários de campo, notas e observações dos participantes

Os idealizadores do programa se reúnem periodicamente para compartilhar impressões, realizar ajustes, propor mudanças, dentre outros. A convite do orientador, um dos idealizadores, a pesquisadora participou de reuniões para entender a lógica que permeava os alicerces do Mini IMPM.

Importante destacar que embora a pesquisadora não tenha participado formalmente de uma das turmas do Mini IMPM, obteve permissão para participar de

alguns módulos para verificar a dinâmica do programa de aprendizagem e o engajamento da organização.

Compareceu, ainda, a uma sessão do IMPM realizada em um hotel em Copacabana, no Rio de Janeiro, em que havia empregados do Banco participando tanto como alunos e como facilitadores. Devido à participação em grande número de diversos empregados do Banco em ciclos do IMPM, o BNDES foi escolhido como um case, no qual se expunha a problemática e seu contexto, abrindo para posterior discussões em seguida acerca do tema.

4.3. Tratamento e Análise de Dados

As entrevistas realizadas foram a principal fonte de dados utilizada nesta pesquisa qualitativa. Para analisá-las, foi feita uma apreciação dos discursos a fim de identificar padrões, traços e particularidades representativas de forma objetiva e sistemática. As entrevistas com permissão para serem gravadas foram transcritas integralmente sem cortes ou edições. Após a transcrição, realizou-se minuciosa sondagem do conteúdo do material para a seleção dos pontos de destaque, em consonância com as pesquisas bibliográfica e documental realizadas.

Após esse procedimento, a pesquisadora buscou por contradições nos discursos e comparou os depoimentos dos entrevistados para verificar ideias recorrentes ou novos *insights* que possibilitassem aprimoramento do estudo. Pontos relacionados a aspectos não verbais também foram considerados, como predisposição a falar sobre determinado assunto, demonstração de inquietação ou satisfação e postura corporal, incluindo os mínimos gestos.

Para maior aprofundamento, o acervo bibliográfico e documental foi separado por temas e utilizado para confirmar ou refutar as premissas em avaliação. As anotações feitas nas reuniões presenciais foram organizadas de forma a sustentar o arcabouço teórico e revelar pontos de integração e congruência ao fim a que se destina.

5. RESULTADOS E ANÁLISE

Esta seção é dividida em três partes, em que são apresentados e analisados os principais resultados da investigação com o intuito de explicar como se deu a construção do programa de aprendizado pela ação no BNDES e as variáveis envolvidas, derivadas de e desencadeadas por dinâmicas de mudança-continuidade vivenciadas pelos participantes envolvidos no Mini IMPM, programa este construído em conjunto pela organização e pela academia, no âmbito da Administração e Gestão do Desenvolvimento.

Primeiramente, os resultados são apontados utilizando como base a estrutura analítica contextualista de Pettigrew adaptada ao BNDES e ao Mini IMPM, descrita no subitem 3.6 e ilustrada pela Figura 10, e considerando o contexto de dinâmicas de mudança-continuidade no qual o Banco está envolto e sua influência nas esferas do desenvolvimento e do gerencialismo. Em seguida, resultados contendo aspectos relacionados à aprendizagem organizacional e à reflexão crítica são expostos, traçando um paralelo entre a iniciativa do programa e as dinâmicas presentes na organização. Finalmente, são apresentados como e por que diferentes noções de mudança-continuidade e paradoxos foram mobilizadas pelos principais empregados envolvidos nas dinâmicas individuais, relacionais e coletivas de construção do Mini IMPM.

5.1. Dinâmicas de gestão de mudanças-continuidades

5.1.1. Paradoxo A: Conteúdo

Até 2007, o Banco vivia uma escassez de recursos. A partir da crise de 2008, como ação anticíclica, recebeu uma série de empréstimos do Tesouro Nacional, mudando seu patamar de atuação na economia. Internamente, o Banco cresceu também em número de empregados, passou por uma renovação de pessoal, iniciou um processo de internacionalização (abriu escritórios no Uruguai, subsidiária em Londres e,

posteriormente, escritório na África do Sul) e novas áreas foram criadas (CASTRO, 2017).

O planejamento estratégico no BNDES era feito esporadicamente até 2006. Em 2007, o presidente à época, por meio de contratação de consultoria externa, solicitou a elaboração de um processo de planejamento estratégico com objetivo de priorizar e executar uma série de mudanças organizacionais e um conjunto de ferramentas de gerenciamento foi introduzido para melhorar os controles e aumentar a eficiência da organização.

Como os processos e regras tradicionais foram considerados desatualizados, o Banco deu início a uma série de projetos de modernização organizacional para desenvolver sua capacidade gerencial, com adoção de instrumentos como, por exemplo, SAP, Indicadores Balanceados de Desempenho (*Balanced Scorecard* ou BSC) e RH Estratégico (FAVERET, 2017). A partir de então, este novo processo passou a ser revisado anualmente, utilizando o BSC como o condutor da execução estratégica.

Entretanto, conforme depoimento do Entrevistado 3, pode-se perceber que o processo de planejamento estratégico não refletia um propósito coletivo em direção aos objetivos da organização:

É inegável que várias mudanças foram implementadas e que a arena do planejamento estratégico foi importante para essas mudanças. No entanto, suponho que essa arena fosse mais um lugar onde o presidente (do Banco) liderasse seus próprios objetivos do que um lugar onde as decisões fossem coletivamente construídas. (E 3)

A ascensão do gerencialismo pode ser verificada à medida que, ao nomear o presidente do Banco, o Governo Federal garante o cumprimento do seu interesse por meio da imposição de práticas gerenciais, legitimadas pela contratação da consultoria externa, revelando uma forma de controle pela qual o conhecimento é utilizado para esconder a condição colonial.

O Entrevistado 2, em sua fala, explica como o gerencialismo se deu na prática com o decorrer dos anos:

Houve uma fragilização da administração pública e, conseqüentemente, uma imposição do planejamento estratégico como sendo artefato de autoridade que deixava a organização dependente de uma imposição tecnocrática, que por sua vez, fazia parte de uma imposição política. O presidente do BNDES possuía o papel de elo entre a linguagem desenvolvimentista do Governo e o neoliberalismo refletido por meio do gerencialismo no Banco. (E 2)

Ferramentas e conceitos adquiridos em/de países dominadores são replicados e utilizados desconsiderando o contexto e as particularidades, sem discussão profunda sobre as verdadeiras causas dos problemas, ratificando a revisão de literatura mencionada segundo a qual a experiência colonial perpetuou a dependência e constituiu um estado administrativo adaptativo e incremental.

No contexto contemporâneo do capitalismo neoliberal, o conhecimento disciplinar criado e globalizado pelo gerencialismo liderado, em geral, pelos EUA e, em particular, por programas de conhecimento e educação gerencial, aborda principalmente as funções do negócio, não a prática da administração (Mintzberg & Gosling, 2002).

Ainda de acordo com o Entrevistado 2, ao lidar com as transformações organizacionais em curso, o Banco deparou-se com a mudança geracional em seu quadro de pessoal, dada a quantidade de aposentadorias e a entrada de jovens recém-formados. De um lado, empregados com mais tempo de trabalho e acostumados com a estrutura engessada, e de outro, novos empregados, não “contaminados” e ávidos por mudanças.

Um dos desafios mais importantes era relacionado à mudança dramática de geração, que exige mais oportunidades (política de rotação de empregos, emprego desafiador, melhor remuneração), aparentemente inconsistente com a nossa estrutura inflexível. (E 2)

A estrutura organizacional existente não possibilitava o trabalho em conjunto com as demais áreas e, apesar do intenso esforço empenhado no planejamento, o BNDES permaneceu com a mesma estrutura organizacional, não sendo capaz de realocar os recursos humanos para atingir os objetivos pactuados. Ao contrário, cada novo desafio tinha como resposta a criação de um novo produto, sem a revisão do portfólio existente. Em resumo, o crescimento do Banco ocorreu em números de áreas, de pessoal, de desembolsos e número de produtos, sem que os processos de trabalho fossem revisados, o que pode ser observado por meio dos depoimentos a seguir:

Em vez de aproveitar o processo de planejamento para desenvolver a habilidade de reflexão organizacional, os empregados do BNDES se acostumaram a preencher power points e marcar reuniões que se limitavam a discussões superficiais e com poucas decisões, sem grandes impactos organizacionais, ou seja, o planejamento estratégico tornou-se rotina, não sendo capazes de melhorá-lo (E 1).

O BNDES tem que ter capacidade de se adaptar nessa complexidade. Aí o estilo de gestão tradicional fica inviável. (E 3)

Venho pensando sobre a habilidade do BNDES de apresentar soluções diferentes para problemas atuais. As respostas do Banco acabam sendo similares por natureza: mais estrutura, mais pessoas e mais consenso. O termo armadilha é perfeito, armadilha da rigidez. (E 2)

Quanto ao grau de centralização/descentralização da estrutura do Mini IMPM, o programa pode ser considerado centralizado porque a maioria das decisões foi tomada e implementada por um número relativamente pequeno de pessoas, as quais a pesquisadora chamou de “idealizadoras”. Algumas decisões e ações foram (e ainda são) muito relevantes: o lançamento do projeto, a adaptação do IMPM para o Mini IMPM, o recrutamento de instrutores/mentores e a seleção dos empregados participantes. Outras são menos complexas, como processo de estabelecimento do cronograma, reserva de salas, divulgação do programa, preparação e envio prévio de material de leitura para embasar as discussões etc.

Em contrapartida, o programa possui um grau de descentralização à medida que é um programa interativo e, a todo o momento, novos atores podem surgir com sugestões e iniciativas, de forma que não exista um grupo fixo e único por trás da construção do programa, mas sim um grupo flexível que está envolto por dinâmicas e se utiliza da cooperação para aprimoramento do Mini IMPM.

Quanto ao grau de formalidade/informalidade, podemos dizer que o programa é formal porque tanto os empregados do Banco como os professores envolvidos estão submetidos a regras das respectivas organizações às quais estão vinculados (BNDES e instituições de ensino), organizações e instituições estas que prezam pela excelência e possuem todo um código subentendido de formalidade quanto às regras e comportamentos esperados - quem tem a estrutura de poder tende a preferir a formalidade.

Ao mesmo tempo, o Mini IMPM pode ser considerado informal, uma vez que essas decisões se baseiam em critérios pouco explícitos e raramente escritos, não fazendo parte de uma iniciativa da área de recursos humanos do Banco. Além disso, não houve celebração de contrato entre os professores e o BNDES, tão pouco a realização de pagamentos pelos serviços prestados e horas dedicadas ao Mini IMPM.

5.1.2. Paradoxo B: Processos

Alguns autores (BOURGEOIS e NIZET, 1993; PETTIGREW, 1987; PFEFFER, 1981) exploraram a especificidade das estratégias de legitimação em comparação com outros modos de influência. Seguindo a hipótese de Pfeffer (1981), a legitimação tem o efeito de mobilizar apoio e acalmar a oposição, tornando o relacionamento não conflitivo. Considerando esta linha de raciocínio, podemos dizer que, acerca das dinâmicas de poder inerentes ao processo de construção do programa, em momento algum houve objeção à iniciativa; ao contrário, o Mini IMPM deu origem a estratégias de legitimação adotadas pelas pessoas encarregadas de sua construção e aplicação.

O processo de criação do Mini IMPM foi evoluindo de forma orgânica, conforme relato do Entrevistado 8:

Criou-se grupos de ex participantes do IMPM de forma a discutir, dentre outras, questões relacionadas ao apoio ao Mini IMPM; conversas com professores internacionais do IMPM foram articuladas; a área de recursos humanos se prontificou a disponibilizar alguns empregados para auxiliar no que fosse necessário.(E 8)

Segundo o Entrevistado 7, é notório o fato de que o perfil, a influência e o bom relacionamento do empregado principal do BNDES à frente do programa colaboraram para que a estratégia de legitimação fosse bem-sucedida:

Havia confiança na “liderança” para promover o programa dentro da organização. (E 7)

Todavia, não podemos desprezar a coexistência das estratégias de legitimação com estratégias de pressão, permeando a organização tanto formal como informalmente, correspondendo a relacionamentos mais conflituosos.

Como exemplos, podemos citar a orientação da diretoria para que houvesse cautela para que o programa não fosse caracterizado como uma insubordinação e a destituição da função executiva de um dos idealizadores do programa: ao perceber que a diretoria e os superintendentes poderiam de alguma forma diminuir a importância do Mini IMPM, este empregados contacta professores renomados internacionalmente ligados ao IMPM e os leva para o Banco. Ao mesmo tempo em que representava uma maneira de fortalecer o programa, esta iniciativa assegurava e ratificava o poder do empregado, independentemente do nível hierárquico ocupado na estrutura organizacional, que transmitia a mensagem de que garantiria o atingimento do que se desejava, mesmo que fosse necessária a utilização de uma ameaça (nem tanto) mascarada. (E 1)

5.1.3. Paradoxo C: Contextos

Ao analisar o contexto interno, sob a perspectiva de hierarquia e considerando o design da estrutura, o BNDES é uma clássica burocracia Weberiana e mecanizada (MINTZBERG, 1978), revelando uma dificuldade em se obter reflexão autêntica e pública devido à influência das relações hierárquicas na capacidade da organização de refletir, aprender e inovar. Para o Entrevistado 5, “há muita resistência em sair dos padrões de comportamento devido a aspectos relacionados à hierarquia do BNDES”.

Porém, por ação de alguns empregados com capacidade de articulação, os meandros da estrutura rígida foram contornados. Traçado um paralelo com o processo de colonização e a resistência manifestada por alguns países, neste caso, a ação destes empregados seria equivalente à resistência à dominação imposta pela estrutura hierárquica.

Em termos de processo de tomada de decisão, ao analisar o destaque feito pelo Entrevistado 5, é possível concluir que busca-se consenso em quase todos os tipos de questões avaliadas; há dificuldade em delegar e estabelecer níveis mais baixos de autoridade para a tomada de decisões. Some-se a isso o fato de que os empregados preferem evitar discussões para não gerar conflitos, visto que a tendência é que trabalhem juntos por mais de 20 anos.

Mesmo que haja argumentos que justifiquem, o posicionamento contrário é visto como uma ofensa pessoal, ou seja, não há espaço para críticas: se há discordância sobre o trabalho proposto por alguém ou o andamento e desenrolar das atividades e processos, tal oposição não é vista como uma colocação construtiva em relação ao trabalho que está sendo executado, mas como uma afronta. Como resultado, a resistência não explícita impede avanços e melhorias nos processos. (E 5)

Por outro lado, em virtude da coragem e da capacidade de algumas lideranças de expor suas convicções de forma transparente, foi desencadeado um movimento de emponderamento e entendimento por parte dos demais empregados da necessidade de debater e conversar sobre questões omitidas. O fato de as pessoas possuírem opiniões

diferentes e discordarem sobre determinados tópicos começou a deixar de ser considerado ofensa pessoal e começou, gradativamente, a ser compreendido como forma de enriquecimento.

Externamente à organização, o cenário é de instabilidade. Alguns fatores contribuíram para esta conjuntura, dentre os quais podemos citar a mudança da TJLP para TLP; fim da situação de monopólio e aumento da competitividade; as devoluções de dívidas ao Tesouro Nacional; grande intervenção do governo, com redução de autonomia política e operacional do BNDES; ameaça do fim do repasse de recursos do Fundo de Amparo ao Trabalhador (FAT); mudança quanto à orientação de que o Banco deve ser um prestador de serviços, etc. Especificamente sobre o contexto político, o BNDES está sujeito às mudanças governamentais, então a cada novo presidente indicado para o Banco, há alteração dos diretores, assessores, superintendentes, podendo até se desdobrar para níveis gerenciais, dependendo do caso. Essa situação gera tensões e descontinuidades ao pensar em desafios no longo prazo.

Estamos avaliando a possibilidade de constitucionalizar algumas atividades para as quais existe entendimento de que devem ser executadas pelo Banco a fim de evitar a interrupção a cada novo mandato. (E 2)

Diante da nova realidade política, as tensões aumentaram e a estratégia do BNDES precisou ser repensada de forma célere. Nesse sentido, dada a necessidade de buscar diferenciação para justificar a sua existência, o Mini IMPM parece representar, portanto, uma das maneiras de encarar e lidar com o problema em busca de reflexão e aprendizado pela ação:

Em todos os grupos, a preocupação estava aparente e o tom das conversas mudou radicalmente: de um discurso tranquilo e de estabilidade para uma inquietação capaz de reconhecer as fragilidades e as ineficiências da organização. (E 4)

Como dito anteriormente, este programa está inserido em um contexto de dinâmicas de mudança e continuidade, o que significa dizer que as realidades são

repletas de nuances e os opostos devem ser considerados. O Mini IMPM, portanto, contribuiu para aguçar a curiosidade e reflexão e desenvolver a competência de abandonar o estágio de imobilidade e estagnação em alguns empregados, que passam a exercer, mesmo que de uma forma discreta, um poder de agência frente ao império de ensinamento do “por quê?” ao construir perguntas de aprendizado sob a perspectiva do “como?”.

5.2. Aprendizagem organizacional e reflexão crítica

Dado que o BNDES atuava como monopolista, sendo o único banco de nacional de desenvolvimento no país (não há *benchmark* no Brasil), e que seus empregados são reconhecidamente profissionais qualificados com ampla experiência em análise de projetos, havia a percepção de que o BNDES era excelente e único. Com isso, perdeu a modéstia cognitiva, característica fundamental para aprendizado organizacional, se acomodou e caminhou na direção oposta – para a arrogância cognitiva –, ponto em que não há mais aprendizado.

Tanto o Entrevistado 1 como o Entrevistado 8 destacaram que tal monopólio retirou o senso de urgência e diminuiu a importância da necessidade de mudanças, evitando que crenças e valores profundos da organização fossem estremecidos.

É interessante mencionar que, os empregados do Banco acreditavam que a ótima performance era resultado da sua competência, e não do fato de ser monopolista. (E 1)

Muitos empregados preferem proteger sua imagem e suas funções executivas e cumprem incondicionalmente as práticas impostas. Não confrontar também é uma escolha. (E 8)

Como observado por Vince e Reynolds (2009), o aprendizado pela ação está sempre imbuído em um contexto político e atrelado a relações de poderes que, a depender, podem favorecer resistência ou a dominação (tipo de aprendizado que

provoca atitudes defensivas, conservadorismo e destruição de todas as novas ideias com potencial subversivo).

Alguns dos entrevistados mencionaram que muitos participantes desejam e evitam o aprendizado simultaneamente: apesar de quererem que as coisas mudem, falta o desejo de efetivamente promover mudanças. Como exemplo, podemos citar a fala do Entrevistado 9:

Em alguns momentos, tenho vontade de 'chacoalhar' os colegas por acreditar no potencial da equipe, porém de certa forma há insegurança quanto à aceitação de novas ideias, se os outros terão paciência e disponibilidade de acatar uma proposta nova, o que acaba desestimulando tentativas de inovação. (E 9)

Conforme analisado no referencial teórico, a necessidade de reflexão contínua é moldada pelo fato de que, em sistemas complexos, nenhum padrão permanece no lugar por muito tempo e nenhuma intervenção tem um resultado previsível. Para ser eficaz, deve-se encontrar o equilíbrio entre ação e reflexão. Ação sem reflexão é ativismo sem propósito e reflexão sem ação, passividade, ou seja, a combinação dessas duas mentalidades leva ao balanceamento entre o pensamento reflexivo e o fazer prático (MINTZBERG, 2003).

Esse aspecto parece estar mais evidente e começa a ser introjetado no dia a dia da organização. Mesmo que a mudança esteja acontecendo lentamente, pode-se verificar, por meio das entrevistas, que os empregados estão começando a fazer o exercício de dedicar tempo para refletir tanto sobre as decisões e ações passadas como sobre as futuras:

Entendi que o maior desafio que temos é introduzir no BNDES práticas reflexivas nas discussões e melhorar nossa capacidade de aprendizado. Os executivos deveriam se tornar profissionais praticantes da reflexão. (E 6)

No BNDES, a arrogância cognitiva impede o estabelecimento de um processo de reflexão pública no qual se possa discutir abertamente as fraquezas e vulnerabilidade com verdadeira autenticidade, dificultando o aprendizado organizacional. Como a mentalidade de ação é mais desenvolvida que a de reflexão no Banco, os idealizadores encontraram, por meio do programa, uma forma de inicializar e incutir a reflexão crítica para, em entendendo os desafios da organização, aumentar e melhorar a capacidade de aprendizado. (E 3)

5.3. Recuperação da Administração do Desenvolvimento

Com a emergência da teoria da complexidade no domínio organizacional, a mudança ocupou lugar central no desenvolvimento da teoria organizacional (BURNES, 2004). Segundo a perspectiva da gestão de mudanças, pesquisadores geralmente atribuem baixas taxas de sucesso à mudança ao foco excessivo nas mudanças e atenção inadequada às forças de continuidade (BEER e NOHRIA, 2000; OAKLAND e TANNER, 2007). Outros expressam que a gestão da mudança pode ser melhor alavancada por meio da gestão consciente de forças de continuidade (STURDY e GRAY, 2003; SUSHIL, 2005; BURCHELL e KOLB, 2006).

Utilizando como referencial teórico mais gerencialista o trabalho de Nasim e Sushil (2011), ao revisitar as mudanças organizacionais e explorar o paradoxo de gestão da mudança e da continuidade, o BNDES se deparou com múltiplas forças de mudança-continuidade e os empregados mobilizaram teorizações distintas acerca de paradoxos. Alguns entrevistados mencionaram o fato de, no caso específico do Banco, as forças de mudanças derivarem amplamente da situação político-econômica atual e das necessidades e expectativas das partes interessadas. As mudanças políticas advindas com a última eleição presidencial do país e o foco exacerbado na organização impactaram diretamente a forma de atuação do BNDES, levando o Banco a repensar coletivamente seu papel, seus instrumentos e as formas de gestão para promover o desenvolvimento.

Cabe destacar que as narrativas não estavam necessariamente informadas por uma teorização ou ideia de mudança e de continuidade. É necessário identificar em profundidade o sentido das narrativas para compreendermos a coexistência de teorizações sobre paradoxos no que diz respeito a dinâmicas de mudança-continuidade. Como se pode observar adiante, as principais forças de mudança se referiam, em linhas gerais, a fatores contextuais: fatores motivadores ou imperativos por mudanças decorrentes dos ambientes externo e interno do BNDES.

Como exemplo de um driver de mudança que levou à construção do Mini IMPM, podemos citar a crise no BNDES, que teve sua legitimidade reduzida e passou a ser questionado pela sociedade brasileira sobre seu papel e sua existência e a ser cobrado por resultados. (E 6)

Se não houvesse o suporte do ex-diretor de RH, que participou do IMPM Ciclo 18 e foi um dos incentivadores do Mini IMPM, não conseguiríamos ir adiante. Igualmente, não podemos esquecer do grande apoio acadêmico, conceitual e prático, de renomados professores das Universidades de McGill [Canadá], Lancaster [Inglaterra] e FGV EBAPE [Brasil]. (E 2)

A disponibilidade, flexibilidade e compromisso pessoal dele [menção ao empregado do Banco à frente do programa], o Mini IMPM já teria morrido. (E 7)

Os coordenadores do IMPM estavam dispostos a testar novas formas de impacto, mesmo sem acordo formal ou assinatura de contrato com o BNDES. (E 1)

No contexto das organizações complexas, forças de continuidade representam também a conexão ao longo do tempo entre os esforços organizacionais e um senso ou experiência de continuidade que liga o passado ao presente e o presente às esperanças e ideais futuros (SRIVASTAVA e FRY, 1992, p. 2). No BNDES, a estrutura e a cultura organizacional e o, até então, excelente desempenho, têm sido percebidos como forças de continuidade informadas por padrões e hábitos virtuosos que, paradoxalmente e

devido à expansão do gerencialismo, elevaram a inércia da organização quanto ao engajamento com dinâmicas de mudança mais profundas.

A incapacidade de abandonar o status quo e adaptar a estrutura e a cultura organizacional às novas realidades de forma rápida tem sido apontada como um dos principais problemas do Banco. (E 4)

Quando entramos no Banco, estamos cheios de ideias e vontade de fazer acontecer, de desenvolver o país, não temos receio de questionar, nem vergonha de querer mudar... Mas em pouco tempo somos absorvidos pela rotina, excesso de normas e padrões operacionais engessados. Isso sem falar que a falta de espaço para propor modificações acaba inibindo quaisquer mudanças construtivas. (E 9)

O Mini IMPM corroborou o pré-diagnóstico dos empregados que participaram do IMPM ao permitir o reconhecimento mais profundo da utilização inapropriada e automática do gerencialismo no BNDES e do quanto o campo de Administração e Gestão do Desenvolvimento estava sendo ignorado e negligenciado. Especificamente, as forças de conformidade intelectuais informam o desenvolvimento do capitalismo e o engajamento da organização com noções ‘modernizantes’ de mudança-continuidade que prescrevem equilíbrio, sob perspectiva economicista, enunciadas e propagadas por escolas de negócios e pelo modelo ocidental de administração e gestão.

Gerir o desenvolvimento requer desenvolver a gestão; o desenvolvimento da gestão requer reflexão. A ação se dá no eixo mudança-continuidade. (E 1)

Há uma persistência de temas, premissas, conceituações e prescrições ao longo do tempo [continuidades]. Agora precisamos de desvios de interpretações “ortodoxas”. (E 8)

No contexto do capitalismo histórico, mudanças e continuidades são e continuarão sendo paradoxalmente necessárias. Tendo em vista as múltiplas dinâmicas de mudança-continuidade que informam o fenômeno investigado nessa dissertação,

apesar de o Mini IMPM ter surgido sem que o Banco propusesse oficialmente um problema específico a ser solucionado, serviu como iniciativa de movimento de aprendizagem pela ação, com compartilhamento e co-construção de conhecimento prático, e como instrumento de constituição de um contexto para recuperação de discussões e práticas fundamentais em Administração do Desenvolvimento, com atenção especial a processos constantes de reflexão crítica em relação à ação coletiva planejada e teorizações dominantes correspondentes. O Entrevistado 3 resume o espírito de engajamento com dinâmicas de mudança-continuidade sob uma perspectiva dinâmica e de coexistência que caracterizam o multifacetado campo de Administração do Desenvolvimento ao invés da perspectiva mais estática e de equilíbrio fomentada pela literatura gerencialista sobre paradoxos e desenvolvimento:

O BNDES deve aprender a aceitar e tolerar complexidades. Devemos enfrentar esse desafio com autenticidade e aceitar que a combinação de mudança e continuidade possa ser de alguma ajuda. (E 3)

6. CONCLUSÃO

6.1. Considerações Finais

Em organizações de países em desenvolvimento, há dinâmicas de mudança-continuidade (ou resistência-conformidade) quanto às imposições de práticas gerenciais e conhecimento do Primeiro Mundo. Esta pesquisa contribuiu para entender o experimento/laboratório de um programa de aprendizagem colaborativa pela ação no BNDES, no âmbito da Administração e Gestão do Desenvolvimento, reforçando a crítica sobre a imposição neocolonial de desenvolvimento gerencial e educacional, principalmente no que tange às economias emergentes.

O AL difere do treinamento convencional de educação e desenvolvimento porque o seu objetivo principal é girar em torno de fazer as perguntas certas, em vez de buscar e encontrar respostas que já foram definidas com precisão por outros. Em épocas de mudanças, devemos estabelecer quais as perguntas devem ser feitas antes de sairmos em busca das soluções para problemas futuros. O AL pode ser utilizado tanto para transformações de práticas individuais como coletivas, revelando tensões que expressam e capturam limites e possibilidades para aprender e mudar dentro de um contexto específico.

A capacidade de aprendizagem organizacional está intimamente ligada à capacidade de criar um ambiente que estimule a autenticidade e reflexão crítica e pública, levando ao questionamento de estruturas e práticas estabelecidas dentro da organização. A dificuldade da reflexão crítica acontece por mecanismos de defesa do *modus operandi*, uma vez que existe desconforto em desafiar o *status quo* para reinterpretar e reconstruir a realidade. Há de se destacar, também, que ao mesmo tempo em que o AL empodera indivíduos e cria oportunidades para desafiar caminhos de pensamento e trabalho estabelecidos, também limita as mudanças, reforçando os valores organizacionais existentes.

Apesar das dificuldades, o BNDES soube enfrentar as dinâmicas de dominação-resistência: desenvolveu a habilidade de adaptar-se no decorrer dos anos, tendo

experenciado mudanças radicais sem perder a integridade. Entretanto, não soube tirar vantagem do processo de planejamento estratégico, o qual era extremamente centralizado e *top-down*, com uma crença na estratégia deliberada que levava as pessoas a agirem como se tudo fosse lógico e pudesse ser antecipado, o que, por consequência, permitia pouco (ou nenhum) espaço para novas ideias e formas de lidar com os problemas. Além disso, as ferramentas de gerenciamento introduzidas após a consultoria não refletiam as verdadeiras necessidades da organização e sua adaptabilidade à cultura do Banco.

A realidade monopolista do BNDES teve como consequência uma menor preocupação com as necessidades dos clientes; pouco estímulo à inovação e dificuldade de lidar com o surgimento de novas ideias; preocupação em prevenir incertezas com forte necessidade de elaboração de processos e regras; baixa tolerância para assumir riscos e baixa tolerância a conflitos, pois os empregados trabalham por muitos anos juntos e procuram evitar desentendimentos com os colegas.

Cabe mencionar também que houve pouco debate sobre como otimizar a estrutura para enfrentar os desafios. Paradoxalmente, o BNDES aumentou sua estrutura e, ao aumento da estrutura, correspondeu a sensação de deterioração do desempenho em termos de eficiência perante a sociedade, que não media esforços em reclamar sobre falta de transparência, concentração do crédito em determinadas empresas e questionamentos sobre o apoio às exportações de serviços⁶.

Iniciou-se, então, uma pesquisa-ação para entender as continuidades e estruturas correspondentes, as quais ajudaram a explicar a construção do Mini IMPM. O Mini IMPM foi um programa concebido para disseminar o conteúdo aprendido no IMPM, desencadeando debates sobre resistência e conformidade e aprendizado orientado para a ação, e restituindo conteúdos e conhecimentos orientados ao desenvolvimento em um domínio organizacional da Administração e Gestão do Desenvolvimento no Brasil. Em conjunto com a academia, o programa reuniu professores e empregados para desenvolver a co-criação de conhecimento, por meio de reflexões críticas sob as práticas individuais e coletivas.

⁶ Livro Verde do BNDES.

Paradoxos que envolvem contradições entre resistir e aceitar que vinham ocorrendo no BNDES foram analisados à luz da abordagem contextualista de Pettigrew, revelando que discussões sobre questões fundamentais do BNDES foram promovidas por meio do Mini IMPM, sempre destacando a primordialidade da reflexão crítica para solucionar os problemas atuais que a organização vem enfrentando.

Ao elaborar como gerenciar mudança e continuidade, é indispensável gerenciá-las não como estados alternativos, mas como coexistentes, ressaltando a importância da liderança organizacional na condução dos estados coexistentes de mudança e continuidade. A crítica que podemos fazer com relação às proposições de gestão de mudanças-continuidades é o fato de considerarem que deve existir um balanceamento perfeito entre as forças de mudança e de continuidade. Esse conceito de equilíbrio remete ao pensamento economicista e, por consequência, ao gerencialismo. A fim de evitar essa armadilha, é importante que haja uma suspeição quanto às indubitalidades e aos equilíbrios e uma esclarecedora investigação de opostos.

Finalmente, o potencial do Mini IMPM reside justamente em promover o engajamento e contribuir para a criação de um BNDES mais inovativo e flexível, com capacidade de aprendizado e de geração de impacto, uma vez que tentativas anteriores de executivos que intencionavam implementar mudanças em circunstâncias pré-crisis fracassaram por não possuir condições suficientes de romper o padrão de inércia na organização.

6.2. Principais desafios do Mini IMPM

As provocações a seguir foram feitas pela pesquisadora, no sentido de que haja endereçamento dos principais desafios enfrentados pelos idealizadores do programa de aprendizagem pela ação no BNDES:

- Diante dos desafios de desenvolvimento do Brasil e do contexto de deslegitimação das instituições de países em desenvolvimento, é crucial fomentar debates internos repletos de visão crítica. Neste sentido, o Mini IMPM representou uma

grande iniciativa, mas esse tipo de reflexão na prática precisa ser reforçado diariamente como parte do trabalho e da estratégia de negócio;

- Como reforçar o propósito de encorajamento dos empregados para que sejam menos avessos a risco e saibam lidar com as incertezas, observando oportunidades em ambientes complexos?
- É imprescindível criar um ambiente em que haja confiança tanto internamente entre os empregados, como externamente com a sociedade, pois existe uma clara ligação entre construção de confiança e reflexão crítica autêntica (um ambiente baseado na confiança e no incentivo à produção de novos conhecimentos geraria discussões profundas e enriquecedoras);
- O envolvimento parcial da área de recursos humanos leva a questões sobre o que fazer com os resultados das reflexões públicas, formas de arquivamento e circulação das ideias;
- O programa atualmente é demasiadamente personificado e dependente de um empregado, sendo necessária, portanto, a colaboração espontânea de mais facilitadores para garantir a continuidade; e
- Há um desequilíbrio entre organização, academia e sociedade: o BNDES poderia estar mais aberto a discussões sobre problemas de desenvolvimento e provocar maior engajamento destes atores para cuidar dos problemas em conjunto, considerando o contexto social e ambiental, e identificado meios para fortalecer a orientação por ações e ênfase em soluções.

6.3. Pesquisas Futuras

Como sugestão de agenda para pesquisas futuras, podemos recomendar estudos que contestem a colonialidade do conhecimento e a atual situação de aumento das desigualdades a nível global causada pela modernidade e promovam perspectivas transcospolitas de pluriversalidade, tanto contrapondo como se relacionando com a universalidade hipermoderna euro-estadunidense, de maneira que surjam novas

elucubrações para o enriquecimento epistêmico no campo de administração e gestão e haja criação e resgate de conhecimentos em administração e gestão no Brasil e na América Latina em oposição à lógica dominante de que economias emergentes devem figurar como consumidoras de conteúdos e discursos produzidos pelo Primeiro Mundo.

Alternativas seriam estudos que analisassem mais profundamente o estreitamento das relações e o engajamento crítico entre organizações, academia e sociedade em contextos de aprendizagem pela prática e reflexão crítica, demonstrando os benefícios desse envolvimento holístico para a co-criação de conhecimento e para a solução de problemas locais.

Quanto ao Mini IMPM, dado que o programa já capacitou uma massa crítica de empregados do BNDES, pesquisas futuras poderiam verificar os impactos causados sob o ponto de vista dos participantes, especificamente, examinando *feedbacks* sobre o programa e avaliando o impacto produzido individualmente e organizacionalmente. Questões relacionadas à sustentabilidade do programa e replicação para demais organizações também poderiam ser estudadas.

BIBLIOGRAFIA

ABDALLA, M. M.; FARIA, A. **Em defesa da opção decolonial em administração/gestão**. Rio de Janeiro: Cadernos EBAPE.BR, v. 15, n. 4, Artigo 9, out./dez. 2017.

ACEMOGLU, D.; JOHNSON, S.; ROBINSON, J. A. **The Colonial Origins of Comparative Development: An Empirical Investigation Source**. The American Economic Review, v. 91, n. 5, p. 1369-1401, 2001.

ANTONACOPOULOU, E. P. **Impact and Scholarship: Unlearning and Practising to Co-create Actionable Knowledge**. London: SAGE, v. 40, n. 4, p. 421-430, 2009.

_____. **Making the Business School More ‘Critical’: Reflexive Critique Based on Phronesis as a Foundation for Impact**. British Journal of Management, v. 21, p. S6–S25, 2010.

BANU, O.; ZKAZAN, P. **International management research meets 'The Rest of the World'**. Academy of Management Review, v. 33, n. 4, p. 964-974, 2008.

BEER, M.; NOHRIA, N. **Cracking the code of change**. Harvard Business Review, v. 78, p. 133-141, 2000.

BNDES. Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. Disponível em: <<https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/quem-somos/nossa-historia>>. Acesso em: 07/09/2019.

BOLMAN, L. G.; DEAL, T. E. **Reframing organizations: artistry, choice, and leadership**. 2nd ed. San Francisco: Jossey-Bass. 1997.

BOURGEOIS, E.; NIZET, J. **Influence in academic decision-making. Towards a typology of strategies**. Higher Education v. 26, p. 387-409, 1993.

BRESSER-PEREIRA, L. C. **As três interpretações da dependência**. Perspectivas, São Paulo, v. 38, p. 17-48, jul./dez. 2010.

_____. **Em busca do desenvolvimento perdido: um projeto novo-desenvolvimentista para o Brasil**. 1 ed. Rio de Janeiro: FGV Editora. 2018.

BRINKERHOFF, D. W. **The State and International Development Management: shifting tides, changing boundaries, and future directions**. Public Administration Review, v. 68, n. 6, p.985-1001, 2008.

BRINKERHOFF, D.; COSTON, J. **International development management in a globalized world**. Public Administration Review, v. 59, n. 4, p. 346-361, 1999.

BURCHELL, N.; KOLB, D. G. **Stability and change for sustainability**. University of Auckland Business Review, v. 8, n. 2, p. 32-41, 2006.

BURGOYNE, J.; BROOK, C. **What has action learning learned to become**. Action Learning: Research and Practice, v. 2, n. 1, p. 49-68, 2005.

BURKE, W.W.; TRAHANT, B. **Business Climate Shifts: Profiles of Change Makers**. Boston: Butterworth Heineman. 2000.

BURNES, B. **Kurt Lewin and complexity theories: back to the future?** Journal of Change Management, v. 4, n. 4, p. 309-325, 2004.

CARNEIRO, A.; BARROS, A. **Uso de documentos para narrar a história de organizações: reflexões e experiências**. Revista de Contabilidade e Organizações, v. 11, n. 30, p. 14-23, 2017.

CASTRO, L. B. **Continuidades, rupturas e lições: quatro experiências BNDES de cenários para planejamento estratégico**. Revista do BNDES 47, p. 165-204, 2017.

CENTRO CELSO FURTADO. **Memórias do desenvolvimento**. Rio de Janeiro, v.5, n.5, 2016.

COLLINS, J. R.; PORRAS, J. I. **Built to Last**. New York: Harper Collins. 1994.

CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL DE 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 01/09/2019.

COOKE, B. **A new continuity with colonial administration: participation in development management**. Third World Quarterly, v. 24, n. 1, p. 47-61, 2003.

_____. **The managing of the (third) world**. Organization, v. 11, n. 5, p. 603-629, 2004.

COSTA, A. S. M.; SILVA, M. A. D. **A pesquisa histórica em administração: uma proposta para práticas de pesquisa**. Administração: Ensino e Pesquisa, v. 20, n.1, p. 90-121, 2019.

DAR, S. **Re-connecting histories: modernity, managerialism and development**. Journal of Health Organization and Management, v. 22, n. 2, p. 93-110, 2008.

DAR, S.; COOKE, B. **The New Development Management: critiquing the dual modernization**. London: Zed Books. 2008.

DENOON, D. **Settler capitalism: the dynamics of dependent development in the southern hemisphere**. Oxford University Press. 1983.

DIOCHON, P. F.; NIZET, J. **Re-embedding leadership development: Exploring power dynamics to understand the insensitivity of coaching programs to organizational contexts**. Leadership, v. 15, n. 5, p. 603-620, 2019.

DUARTE, R. **Entrevistas em pesquisas qualitativas**. Curitiba: Educar, UFPR, n. 24, p. 213-225, 2004.

DWIVEDI, O. P. **Development Administration: its heritage, culture and challenges**. Canadian Public Administration - Administration publique du Canada, v. 33, n. 1, p. 91-98, 1990.

DWIVEDI, O. P.; NEF, J. **Crises and continuities in development theory and administration: first and third world perspectives**. Public Administration and Development, v. 2, n. 1, p. 59-77, 1982.

EISENHARDT, K.M. **Paradox, spirals, ambivalence: the new language of change and pluralism**. Academy of Management Review, v. 25, pp. 703-705, 2001.

ESCOBAR, A. **Beyond the third world: imperial globality, global coloniality and anti-globalisation social movements**. Third World Quarterly, v. 25, n. 1, p. 207-230, 2004.

_____. **Power and visibility: development and the invention and management of the third world**. Cultural Anthropology, v. 3, n. 4, p. 428-443, 1988.

FAVERET, P. Change and continuity at the Brazilian Development Bank. *In*: MURPHY, J.; JAMMULAMADAKA, N. **Governance, Resistance and the Post-Colonial State: Management and State Building**. London: Routledge, p. 45-67, 2017.

FGV EBAPE. Disponível em: <<https://ebape.fgv.br/en/programas/impm/program/brochure>>. Acesso em: 08/07/2019.

FLICK, U.; VON KARDOFF, E.; STEINKE, I. **A companion to qualitative research**. London: SAGE. 2004.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar**. São Paulo: Record. 2001.

GOSLING, J.; MINTZBERG, H. **The five minds of a manager**. Harvard Business Review, v.81, n. 11, p. 54-63, 2003.

GULRAJANI, N. **New vistas for development management: examining radical-reformist possibilities and potential**. Public Administration and Development, v. 30, p. 136-148, 2010.

HABERMAS, J. **Theory and Practice**. Boston: Beacon Press. 1972.

HANDY, C. **The Age of Paradox**. Cambridge: HBS Press. 1994.

HOPE, K. R. **The Dynamics of Development and Development Administration**. Westport: Greenwood Press. 1984.

HORNE, M.; STEADMAN JONES, D. **Leadership: the challenge for all?** London: Institute of Management and Demos. 2001.

HUGHES, O. E. **Public Management and Administration: an introduction**. 3rd ed. London: Palgrave Macmillan. 2003.

HUY, Q.N. **Emotional balancing of organizational continuity and radical change: the contribution of middle managers**. Administrative Science Quarterly, v. 47, p. 31-69, 2002.

IBARRA-COLADO, E. **Organization studies and epistemic coloniality in Latin America: thinking otherness from the margins**. London: SAGE, v. 14, n. 4, p. 463-488, 2006.

IMPM. Disponível em: <<https://impm.org/>>. Acesso em: 30/05/2019.

JONES, G. N. **Frontiermen in search for the “Lost Horizon”**. Public Administration Review, v. 36, n. 1, p. 99-102, 1976.

KEMMIS, S. **Action Research and the Politics of Reflection**. London: Kogan Page. 1985.

KEYS, L. **Action learning: executive development of choice for the 1990s**. Journal of Management Development, v. 13, n. 8, p. 50-56, 1994.

KIESER, A. **Why organization theory needs historical analyses - And how this should be performed**. Organization Science, v. 5, n. 4, p. 608-620, 1994.

LAWRENCE, T. B.; HARDY, C.; PHILLIPS, N. **Institutional effects of interorganizational collaborations: The emergence of proto-institutions**. The Academy of Management Journal, v. 45, n. 1, p. 281-290, 2002.

LEANA, C. R.; BARRY, B. **Stability and change as simultaneous experiences in organizational life**. Academy of Management Review, v. 25, p. 753-759, 2000.

LEWIS, M. W. **Exploring paradox: toward a more comprehensive guide**. Academy of Management Review, v. 25, n. 4, p. 760-776, 2000.

LIPOVETSKY, G.; CHARLES, S. **Os tempos hipermodernos**. 1 ed. Edições 70. 2011.

LIU, J. **Fostering Critical Reflection in Management Education - A Case Study of the Reflective Module of IMPM**. Unpublished Dissertation presented for MA in Management and Organizational Learning, Lancaster University. 2001.

MABEY, C.; THOMPSON, A. **The determinants of management development**. British Journal of Management, v. 11, Special Issue, 2008.

MAY, T. **Pesquisa social: questões, métodos e processos**. 3 ed. Porto Alegre: Artmed. 2004.

MEDENI, T.; UMEMOTO, K. **An Action Research into International Masters Program in Practicing Management (IMPM): Suggesting Refraction to Complement Reflection for Management Learning in the Global Knowledge Economy.** Eurasian Journal of Business and Economics, v. 1, p. 99-136, 2008.

MIGNOLO, W. D. **Desobediencia epistémica: retórica de la modernidad, lógica de la colonialidad y gramática de la descolonialidad.** Ed. Ediciones del Signo. 2010.

_____. **The darker side of Western modernity: global futures, decolonial options.** London: Duke University Press. 2011.

MINTZBERG, H. **Crafting strategy.** The McKinsey Quarterly, Summer, p. 71-90, 1988.

_____. **Criando Organizações Eficazes: estrutura em cinco configurações.** Ed. Atlas. 2003.

_____. **The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research.** Englewood Cliffs: Prentice-Hall. 1978.

MINTZBERG, H.; GOSLING, J. **Educating managers beyond borders.** Academy of Management Learning and Education, v.1, p. 64-76, 2002.

MURPHY, J. The rise of global managers. *In*: DAR,S.; COOKE, B. **The new development management: Critiquing the dual modernization.** London: Zed Books, p. 18-40, 2008.

_____. **The World Bank and Global Managerialism.** Abingdon: Routledge. 2008.

NASIM, S.; SUSHIL. **Revisiting Organizational Change: Exploring the Paradox of Managing Continuity and Change.** Journal of Change Management, v. 11, n. 2, p. 185-206, 2011.

NDLOVU-GATSHENI, S. J. **Decoloniality as the future of Africa**. History Compass, v. 13, n. 10, p. 485-496, 2015.

NIZET, J.; PICHAULT, F. **La coordination du travail dans les organisations**. Paris: Dunod. 2012.

OAKLAND, J. S.; TANNER, S. J. **A new framework for managing change**. The TQM Magazine, v. 19, n. 6, p. 572-589, 2007.

OLIVEIRA, M. M. **Como fazer pesquisa qualitativa**. Petrópolis: Vozes. 2007.

PARKER, M. **Against Management: Organisation in the Age of Managerialism**. Cambridge: Polity Press. 2002.

PÄSSILÄ, A.; VINCE, R. Critical reflection in management and organization studies. In: COLLINGTON, V. *et al.* **Researching Critical Reflection**. London: Routledge, p. 48-62, 2016.

PEDLER, M. **Action learning for managers**. London: Lemos and Crane. 1996.

_____. **Action learning in practice**. Ed. Gower Publishing. 2011.

PEDLER, M.; ABBOTT C. **Facilitating Action Learning: A Practitioner's Guide**. Maidenhead: Open University Press. 2013.

PEDLER, M.; BURGOYNEB, J.; BROOKC, C. What has action learning learned to become. Action Learning: Research and Practice, v. 2, n. 1, p. 49-68, 2005.

PETTIGREW, A. M. **Context and action in the transformation of the firm**. Journal of Management Studies, v. 24, n. 6, 1987.

_____. **Longitudinal field research on change: Theory and practice**. Organization science, v. 1, n. 3, p. 267-292, 1990.

PETTIGREW, A. M., WOODMAN, R.W.; CAMERON, K.S. **Studying organizational change and development challenges for future research.** Academy of Management Journal, v. 44, p. 697-713, 2001.

PFEFFER J. **Power in Organizations.** Marshfield: Pitman Publishing Corp. 1981.

PIETERSE, J. N. **Development theory.** 2nd. Theory, Culture & Society. 2010.

PORTO-GONÇALVES, C. W. **A globalização da natureza e a natureza da globalização.** 3 ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira. 2012.

PRADO JR., C. **Formação do Brasil Contemporâneo.** 1 ed. Companhia das Letras. 2011.

RAELIN, J. A. **Work-based learning: The new frontier of management development.** Reading: Addison-Wesley. 2000.

REVANS, R. W. **ABC of action learning.** London: Lemos and Crane. 1998.

_____. **Action learning and the third world.** The international Journal of Human Resource Management, v. 2, n. 1, 1991.

_____. **The origin and growth of action learning.** Brickley: Chartwell-Bratt. 1982.

_____. **What is action learning?** Journal of Management Development, v. 1, n. 3, p.64-75, 1982.

REYNOLDS, M. **Reflection and Critical Reflection in Management Learning.** Management Learning, v. 29, n. 2, p. 183-200, 1998.

RIGGS, F. **Frontiers of Development Administration.** Durham: Duke University Press. 1970.

RIST, G. **The history of development: from western origins to global faith.** 3rd ed. London: Zed Books. 2008.

RODRIGUEZ, O. **Teoria do subdesenvolvimento da CEPAL**. Rio de Janeiro: Forense-Universitária. 1981.

SCHÖN, D. A. **The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action**. San Francisco: Jossey-Bass. 1983.

SEERS, D. The meaning of development. *In*: LEHMANN, D. **Development Theory: Four Critical Studies**. London: Frank Cass. 1979.

SEN, A. **Development as Freedom**. New York: Random House. 1999.

SICSÚ, J.; PAULA, L. F.; MICHEL, R. **Por que novo-desenvolvimentismo?** Brazilian Journal of Political Economy. São Paulo, Rev. Econ. Polit., v. 27, n. 4, 2007.

SRINIVAS, N. **Disaster capitalism and disaster managerialism: What recent earthquakes tell us about management**. 3rd ed. Buenos Aires: LAEMOS. 2010.

SRIVASTAVA; FRY, D. E. **Executive and Organizational Continuity: Managing the Paradoxes of Stability and Change**. San Francisco: Jossey-Bass. 1992.

STURDY, A.; GREY, C. **Beneath and beyond organizational change management: exploring alternatives**. Organization, v. 10, p. 651-662, 2003.

SUSHIL. **Flexible strategy framework for managing continuity and change**. International Journal of Global Business and Competitiveness, v. 1, n. 1, p. 22–32, 2005.

_____. **Leveraging strategic change with continuity**. Journal of Enterprise Transformation, 2011.

THOMAS, A. **What is development management**. Journal of International Development: v. 8, n. 1, p. 95-110, 1996.

THOMAS, A.; ALLEN, T. **Poverty and Development in the 1990s**. Oxford: Oxford University Press. 1992.

TREHAN, K.; RIGG, C. **Enacting critical learning: power, politics and emotions at work**. *Studies in Higher Education*: v. 40, n. 5, p. 791-805, 2015.

TURNER, M.; HULME, D. **Governance, Administration and Development: Making the State Work**. West Harford: Kumarian Press. 1997.

VALOR ECONÔMICO. Disponível em:
<<https://valor.globo.com/publicacoes/suplementos/noticia/2019/12/03/bndes-volta-se-para-concessoes-e-ppp.ghtml>>. Acesso em: 03/12/2019.

VAN DE VEN, A. H.; POOLE, M. S. **Using paradox to build management and organization theories**. *Academy of Management Review*, v. 14, n. 4, p. 562-578, 1989.

VIDIGAL, L. **BNDES: um estudo de direito econômico**. Ed. LiberArs. 2019.

VINCE, R.; ABBEY, G.; LANGENHAN, M.; BELL, D. **Finding critical action learning through paradox: the role of action learning in the suppression and stimulation of critical reflection**. *Management Learning*, v. 49, n. 1, p. 86-106, 2018.

VINCE, R.; REYNOLDS, M. Reflection, reflective practice and organizing reflection. *In: ARMSTRONG, S. J.; FUKAMI, C. V. The SAGE Handbook of Management Learning, Education and Development*. London: SAGE, p. 89-103, 2009.

VOLBERDA, H.W. **Building the Flexible Firm –How to Remain Competitive**. Oxford: Oxford University Press, 1998.

WEBER, M. **Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology**. University of California Press, 1978.

WILLIAMS, G. **Studying development and explaining policies**. Oxford Development Studies, v. 31, n. 1, 2000.

YIN, R.K. **Pesquisa Qualitativa: Do início ao fim**. Porto Alegre: Penso. 2010.

YOUNG, C. **The African colonial state in comparative perspective**. New Haven: Yale University Press. 1994.

APÊNDICE A – ROTEIROS DA ENTREVISTA

ROTEIRO 1:

1. **PERFIL** - Experiências e trajetória profissional, de maneira breve.
2. **CONTEXTUALIZAÇÃO** - Aconteceram mudanças ao longo dos anos, no cenário mundial e nacional, relacionadas à globalização, neocolonização, aumento dos níveis de pobreza, administração e gestão do desenvolvimento, questões políticas, dentre outros. A missão do BNDES não passou intacta a essas mudanças. Você acha que houve uma “desmemorização” por parte do corpo funcional sobre o papel do BNDES em uma perspectiva temporal? Por quê?
3. **CARACTERIZAÇÃO** - De maneira geral, qual é sua expectativa e o que você entende que deveria ser o papel de um banco de desenvolvimento?
4. **MOTIVAÇÃO** - Como soube do IMPM? Como foi a sua experiência?
5. **CONCEPÇÃO** - Como surgiu a ideia de criar o Mini IMPM? Quais foram as reais motivações? Quais eram os objetivos? O programa foi estruturado por quem? Houve consentimento da diretoria? Houve reações contrárias? Quais as dinâmicas de interação intra e intergrupos?
6. **IMPLANTAÇÃO** - A implantação do programa foi uma ação formal e institucionalizada com apoio da área de recursos humanos? Quais os principais desafios enfrentados e as principais estratégias adotadas para superá-los?
7. **PÓS-IMPLANTAÇÃO** - Que mudanças você percebeu na empresa após a implantação do Mini IMPM? Na prática, o que essas mudanças trouxeram para o dia a dia de trabalho? Como percebe a reação dos participantes do Mini IMPM? De forma positiva, indiferente ou negativa?

8. BALANÇO - Quais impactos positivos e negativos poderiam ser mencionados? Acredita que o objetivo original foi e/ou será atingido? Em sua opinião, que políticas seriam ideais para que as mudanças fossem mais bem-sucedidas?

9. CONSIDERAÇÕES FINAIS

ROTEIRO 2:

1. PERFIL - Experiências e trajetória profissional, de maneira breve.

2. CONTEXTUALIZAÇÃO - Aconteceram mudanças ao longo dos anos, no cenário mundial e nacional, relacionadas à globalização, neocolonização, aumento dos níveis de pobreza, administração e gestão do desenvolvimento, questões políticas, dentre outros. A missão do BNDES não passou intacta a essas mudanças. Você acha que houve uma “desmemorização” por parte do corpo funcional sobre o papel do BNDES em uma perspectiva temporal? Por quê?

3. CARACTERIZAÇÃO - De maneira geral, qual é sua expectativa e o que você entende que deveria ser o papel de um banco de desenvolvimento?

4. MOTIVAÇÃO - Como soube do Mini IMPM? Como foi a sua experiência?

5. PÓS-MINI IMPM - Que mudanças você percebeu na empresa após o Mini IMPM? Na prática, o que essas mudanças trouxeram para o dia a dia de trabalho? Como percebe a reação dos demais participantes do Mini IMPM? De forma positiva, indiferente ou negativa?

6. BALANÇO - Quais impactos positivos e negativos poderiam ser mencionados? Acredita que o objetivo original foi e/ou será atingido? Em sua opinião, que políticas seriam ideais para que as mudanças fossem mais bem-sucedidas?

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS