

A MUDANÇA ORGANIZACIONAL E A GESTÃO DA MUDANÇA

ORGANIZATIONAL CHANGE AND CHANGE MANAGEMENT

Sandra Maria Gouveia Antunes¹

¹ Professora do Instituto Politécnico de Viseu – ESTGLamego (PORTUGAL)
santunes@estgl.ipv.pt

Resumo

O estudo que aqui apresentamos é resultante de uma revisão da literatura produzida sobre vários instrumentos técnico-concetuais que servem de apoio à gestão dos efeitos gerados por novos processos de negócios, mudanças na estrutura organizacional e/ou mudanças culturais que possam ocorrer numa qualquer organização, o mesmo é dizer, sobre os modelos e instrumentos ao serviço da gestão da mudança organizacional. O objetivo a que nos propomos é, então, o de apresentar e simultaneamente refletir sobre os modelos de gestão que podem ser mobilizados diante da crescente complexidade dos contextos organizacionais, resultante dos processos de globalização económica e que caracteriza as empresas dos dias de hoje. A metodologia que utilizámos consistiu numa pesquisa bibliográfica de literatura especializada sobre três eixos temáticos: a) os processos de globalização económica e os constrangimentos e as oportunidades que colocam sobre o tecido empresarial; b) a mudança organizacional, os seus contextos, os processos e a resistência à mudança; c) os modelos e as técnicas de gestão da mudança organizacional. Os principais resultados deste trabalho apontam para uma realidade empresarial genericamente caracterizada por contextos organizacionais em permanente desequilíbrio/reequilíbrio, fruto de pressões maioritariamente exógenas, que requerem do gestor atual uma visão predominantemente contingencial no que se refere aos instrumentos e modelos com que concetualiza e gere a mudança organizacional.

Palavras-chave: Globalização económica, Mudança organizacional, Processos de gestão, Resistência, Modelos de gestão, Gestão da mudança.

Abstract

The study presented here is the result of a review of literature produced on various technical and conceptual tools which support the management of the effects generated by new business processes, changes in organizational structure and/or cultural changes that can arise in any organization, that is to say, about the models and instruments at the service of managing organizational change. Our main goal is to present and simultaneously reflect on management models which may be mobilized towards the increasing complexity of organizational contexts, resulting from processes of economic globalization and that characterizes businesses today. The methodology used consisted of a bibliographic research of specialized literature on three topics: a) the processes of economic globalization and the constraints and opportunities that are placed on businesses, b) organizational change, its contexts, processes and resistance to change, c) models and management techniques that include an organizational change. The main results of this study point to a real business generally characterized by organizational contexts in permanent imbalance / balance that require a manager's vision predominantly contingency regarding the instruments and models that conceptualize and manage organizational change.

Keywords: Globalization, Economic globalization, Organizational change, Management processes, Resistance, Management models, Change management.

1 INTRODUÇÃO

O mundo em que vivemos hoje tornou-nos mais individualistas, será certo afirmar, mas simultaneamente muito mais interdependentes uns dos outros, mesmo daqueles outros que se encontram situados a milhares de quilómetros de distância de nós. O processo na base desta interdependência social e económica é conhecido por globalização e tem vindo a intensificar-se nos últimos quarenta ou cinquenta anos como consequência dos grandes desenvolvimentos que marcaram a história dos processos comunicacionais, das tecnologias de informação e dos transportes à escala mundial.

A noção de globalização, usualmente utilizada para nos referirmos ao desenvolvimento das redes mundiais, sobretudo as comunicacionais e as dos sistemas económicos, é mais vasta e abrangente do que isso e engloba todas as esferas da nossa vida quotidiana: social; cultural; política; económica. De tal forma que a nossa esfera de atuação gera consequências sobre a esfera de atuação de outras pessoas, gerando fenómenos que comportam riscos, dificilmente calculáveis e/ou controláveis.

Neste artigo centramo-nos exclusivamente na dimensão económica da globalização e nos seus mais diretos efeitos sobre a vida das organizações, na tentativa de pensar os complexos processos de mudança que as atravessam e os instrumentos disponíveis para gerir essa mudança.

2 A GLOBALIZAÇÃO ECONÓMICA

Em 1978, Barraclough [1] afirmava que por meados do século XX o mundo havia entrado na “idade da civilização global”, sendo esta evolução, mais do que política ou cultural, marcadamente económica. Os principais acontecimentos que, segundo o mesmo autor, assinalaram esta transição foram: a formação da Comunidade Económica Europeia (agora União Europeia); o crescimento do Japão como potência industrial; a confrontação emergente entre nações ricas e nações pobres.

Na origem desta economia mundial estiveram três fatores explicativos que se despoletaram e entrecruzaram no período decorrido entre 1870 e 1914. O primeiro foi o desenvolvimento das redes de transportes e de comunicações que, por caminhos de ferro, por via marítima e por telégrafo, ligaram e aproximaram diferentes partes do planeta. O segundo foi o rápido crescimento do comércio, com consequentes padrões de dependência regional, especialmente entre os países relativamente industrializados da Europa ocidental e os restantes. O terceiro fator terá sido o fluxo acentuado de capitais das empresas europeias para áreas não industrializadas, sobretudo pela via do investimento externo direto (IDE)¹.

O principal veículo da globalização económica foi, e é, o capitalismo, que através das suas instituições e mecanismos – mercados financeiros, mercadorias, trabalho contratualizado, propriedade inalienável –, impulsiona e facilita as relações económicas globais.

2.1 Meios de concretização das relações económicas globais

O fundamento original e de sustentabilidade da globalização económica é, indubitavelmente, o **comércio mundial**, ao ligar produtores e consumidores geograficamente distantes e ao situá-los, grande parte das vezes, numa relação de identificação e interdependência.

O comércio mundial, entendido como o fluxo internacional de bens e serviços, registou uma expansão extraordinária desde o último quartel do século XIX, apesar de alguns movimentos de abrandamento experimentados durante as duas grandes guerras e as depressões económicas associadas, e é hoje em dia mais globalmente interdependente, sobretudo se atendermos ao aumento considerável da sua importância na maior parte dos produtos internos brutos (PIB) nacionais [2] e aos seus efeitos sobre os nossos padrões de consumo.

O comércio mundial tem por base a existência de uma divisão do trabalho entre as diferentes sociedades envolvidas nas transações, no sentido em que umas se especializam em produzir os bens de que outras necessitam. Ora, uma das constatações dos cientistas sociais no século XX foi a de que o colonialismo e o imperialismo haviam gerado uma **divisão internacional do trabalho** em

¹ O investimento externo direto refere-se a todo o fluxo de capital estrangeiro destinado a uma empresa (residente) sobre a qual o estrangeiro (não residente) exerce controlo sobre a tomada de decisão.

que algumas sociedades se caracterizavam pela produção intensiva de capital e de alto valor acrescentado, as “sociedades centrais”, e, outras, as “sociedades periféricas” se definiam pela produção intensiva em trabalho e de baixo valor acrescentado. Esta divisão gerou uma relação de dominação e de dependência mútua que se auto reproduzia e de que decorria a visão habitual de um mundo dividido segundo uma lógica binária, de desenvolvido/subdesenvolvido, moderno/tradicional, industrializado/em vias de industrialização, mais desenvolvido/menos desenvolvido, primeiro mundo/terceiro mundo, norte/sul, ou simplesmente de países ricos/países pobres [2]. Não obstante, esta tradicional segmentação foi alterada por três processos globalizadores [3]:

1. Alguns países em vias de desenvolvimento (PVD) desenvolveram-se muito rapidamente, transformando-se em novos países industrializados (NPI), como aconteceu na Ásia com Hong Kong, Singapura, Coreia do Sul, Tailândia, Malásia e na América latina com países como o Brasil, o Chile ou o México;
2. Novas formas de empresas multinacionais passaram a dispersar as suas funções de produção através do globo, envolvendo em alguns casos a relocalização da sua atividade de produção industrial para PVD – empresas de componentes de automóveis; indústria química; empresas de construção; semicondutores;...;
3. O estabelecimento de cartéis, por alguns PVD, no sentido de melhorarem os retornos da produção original (Exemplo da Organização dos Países Exportadores de Petróleo, em 1960).

Estes acontecimentos podem ser explicados de duas formas distintas. Uma primeira interpretação é aquela segundo a qual, estes serão um sinal de que a produção se tem vindo a globalizar e de que é possível assistir-se, por isso mesmo, ao aparecimento de um equilíbrio entre produção, intensividade de capital e distribuição setorial em qualquer local do globo, a não ser em locais que possam oferecer vantagens naturais e geográficas [4]. Uma segunda explicação, avançada por Frobel et al. [5], diz-nos que “a produção de mercadorias tem vindo a decompor-se em segmentos que podem ser atribuídos a qualquer parte do mundo que ofereça a combinação de capital e de trabalho mais proveitosa” (p.14).

Entre os fatores que promovem a expansão da globalização encontra-se, também, a atividade das **empresas multinacionais ou transnacionais**², responsáveis por cerca de dois terços de todo o comércio mundial e agentes fundamentais nos processos de transferência tecnológica e nos mercados financeiros internacionais.

O desenvolvimento das empresas multinacionais é resultado de um processo de longo prazo que experimentou uma aceleração recente, levando a um aumento significativo de multinacionais com origem em PVD, nos países produtores de petróleo e nos dragões asiáticos (NPI). Estas empresas de diversas nacionalidades produzem e comercializam em todas as grandes economias do mundo e operam em áreas tão diversas como a indústria petroquímica, a mais importante de todas [2], indústria automóvel, eletrónica, pneus, farmacêutica, tabaco, bebidas leves, *fast food*, consultorias financeiras, hotéis de luxo, companhias aéreas, telecomunicações, banca, seguros, ...

A complexidade de gestão deste tipo de empresas, que produzem amplas gamas de produtos para colocar em múltiplos mercados, é óbvia e parece, por essa razão, estar a dar lugar a uma forma emergente de empresa multinacional do tipo “aliança” ou “rede”: firmada em acordos entre empresas que podem envolver permutas, transferências de tecnologia, licenças de produção, divisão de fabrico de componentes e sua montagem, ou a partilha de mercados.

Entre os meios concretizadores da globalização económica, o mais globalizado refere-se possivelmente aos **mercados financeiros** para contração de empréstimos e de capitais, mercados estes que têm uma longa história de internacionalização. A este respeito, muitos apontam para a quebra da bolsa de valores da “segunda feira negra”, de Outubro de 1987, como uma primeira evidência de globalização. Contudo, e apesar de o seu impacto ter sido menos imediato, os efeitos planetários da queda de Wall Street, em 1929, foram bem mais sérios e indicativos do grau de globalização dos mercados financeiros.

De há trinta anos a esta parte, o mercado financeiro global evoluiu concomitantemente em duas direções: a possibilidade de comercializar 24 horas por dia através do acesso eletrónico, a “economia eletrónica”, que permite a empresas, Bancos, gestores de capitais e investidores em nome individual

² Uma empresa multinacional pode ser definida como “Uma empresa que se empenha no IDE (investimento directo no estrangeiro) e organiza a produção de mercadorias ou de serviços em mais do que um país” (p.6) [6].

realizar transferências internacionais de fundos com o simples premir de uma tecla; a desdiferenciação dos mercados financeiros que tornou possível que os bancos se tornem negociantes de capital ou que as companhias de construção e as associações de crédito se transformem em bancos [2]. Em ambos os casos o efeito é o de uma economia mundial cada vez mais integrada e interdependente, e por conseguinte mais dificilmente controlável, da qual os estados e os seus cidadãos são, em aparente igualdade de circunstâncias, reféns.

Os **mercados laborais** constituem-se como um quinto veículo de globalização: aquele que mais resiste aos efeitos da economia global e o que mais permanece sob a alçada dos Estados; por um lado, os governos permanecem responsáveis, perante o eleitorado, pela garantia do bem estar económico dos seus cidadãos, ao mesmo tempo que a admissão de migrantes é vista como uma ameaça a expectativas de emprego [2]; por outro, o trabalho continua sujeito a preferências individuais estabelecidas com base no parentesco, na língua, em investimentos domésticos e na familiaridade cultural, que apenas adversidades económicas e políticas graves parecem conseguir ultrapassar.

Não obstante o facto de se virem a verificar, desde as primeiras fases da expansão global, importantes padrões migratórios internacionais, a maioria dos países que antes tinha aberto as suas fronteiras começou a levantar, na sequência das crises económicas registadas a partir dos anos 70, várias restrições de ordem numérica e de qualificações à imigração, resultando em mercados laborais que atualmente se caracterizam por movimentos irregulares que flutuam ao sabor de motivações puramente económicas por parte dos países que acolhem e de quem se desloca.

2.2 Uma nova envolvente: um novo paradigma

Os meios ou veículos da globalização económica que acabámos de revisitar constituem-se, para as organizações atuais, como desafios e oportunidades diante das quais os antigos e rotineiros procedimentos de trabalho e gestão se revelam inoperantes.

O enorme avanço registado no campo da tecnologia da informação teve e continua a gerar implicações tremendas para as organizações e a sua gestão. Várias tarefas básicas, como contactar com parceiros, clientes e fornecedores, encomendar material e matéria-prima, organizar a contabilidade ou fazer o *marketing* de produtos ou serviços sofreram profundas transformações, fruto da utilização de novas tecnologias. São disto exemplo a automatização no processamento de dados e na tomada de decisões, a criação de sistemas e aplicações de apoio às diversas funções de gestão ou as atuais redes de comunicação intra e interorganizacionais.

Não são apenas os mecanismos envolvidos na gestão interna das organizações a sofrer uma transformação, também a sua localização e as suas fronteiras parecem esbater-se com a capacidade de alcance proporcionada pelas novas tecnologias; os *sites* na internet substituem a localização geográfica das organizações e o comércio e a economia eletrónica permitem que inúmeras organizações se localizem em múltiplos locais em simultâneo. Embora física e oficialmente registadas em algum lugar, mesmo que apenas para efeito de pagamento de impostos, grande parte das empresas modernas realizam hoje as suas interações e operações exclusivamente *online*, no ciberespaço.

Fazendo uso das potencialidades contidas nas novas tecnologias e na Web, um grande número de organizações deixou de operar como unidades independentes, ligando-se em rede com outras e coordenando atividades conjuntas, ou realizando fusões estratégicas para lidarem com a rápida mudança do meio envolvente e se manterem na linha da frente em termos competitivos, mostrando que a flexibilidade e adaptação são características imprescindíveis às organizações que competem no mercado global. A grande corporação é cada vez mais uma “rede de empresas” com uma organização central que liga pequenas firmas que celebraram, entre si, uma aliança estratégica.

Outra das significativas transformações que caracteriza a envolvente organizacional dos dias de hoje é a crescente exigência de qualidade na prestação de serviços e na venda de produtos. Apesar da importância reconhecida pelos consumidores de países desenvolvidos a fatores como o preço, a lealdade à marca, o *design* atrativo ou a inovação técnica, a qualidade percebida do produto cresceu em importância relativa, sendo hoje um fator determinante para participar no mercado global. O mesmo imperativo de qualidade aparece como fator crítico no setor dos serviços.

Num mercado global hiperconcorrencial, como o que caracteriza o atual, a sobrevivência e o sucesso organizacionais dependem, cada vez mais, da capacidade das organizações e/ou empresas de produzir produtos e prestar serviços de qualidade para um mercado mais informado e exigente.

Um último aspeto merece destaque pelo seu importante impacto sobre a envolvente e gestão organizacional – a diversidade social e a ética organizacional. A força de trabalho da esmagadora maioria das nossas organizações tornou-se, fruto de transformações demográficas mas também do mercado laboral a que aludimos, diversificada na sua composição. Neste contexto de diversidade torna-se mais ou menos recorrente a emergência de questões e problemas organizacionais associados ao assédio sexual, à injustiça nas promoções e compensações salariais (introduzindo desigualdades no acesso em função da idade e/ou do sexo) e ao complexo de relações trabalho-família. Por conseguinte, esta diversidade, entendida por muitos como o grande trunfo das organizações, resulta numa crescente complexidade organizacional que é imprescindível gerir adequadamente, na medida em que coloca constrangimentos éticos sobre a capacidade de eliminar todas as formas de discriminação (idade, sexo, raça, origem étnica, incapacidade, religião) e garantir iguais oportunidades a todos os colaboradores.

Sob a atual fase de aceleração dos processos de globalização, as diferentes formas de concetualizar a organização e os diversos modelos de gestão organizacional têm vindo a manifestar uma tendência para se aglutinarem numa idealização única daquele que deve ser o comportamento organizacional apropriado [2]. O impacto da globalização dos mercados, da introdução das tecnologias informacionais nas organizações, do imperativo da qualidade total e da diversificação da força de trabalho, que acabámos de apresentar, conduziram a uma mudança de paradigma. O novo paradigma incorpora muitas das ideias anteriormente existentes mas é construído em termos de um único e novo imperativo – que uma organização deve ter capacidade e flexibilidade para responder às condições incertas de um mercado caracterizado pelo excesso de oferta.

3 A MUDANÇA ORGANIZACIONAL

As organizações sempre experienciaram, em maior ou menor grau, a necessidade de mudança mas nunca essa necessidade se impôs de forma tão premente como agora; a nova envolvente organizacional que emerge a par dos processos de globalização económica implica uma capacidade de adaptação e gestão da mudança que requer tanto de eficiência quanto de velocidade. A economia global redefiniu as regras da concorrência, no sentido em que os concorrentes podem estar sediados na cidade ao lado da nossa ou do outro lado do globo, podem ser antigos concorrentes que desenvolveram novos produtos e serviços ou pequenas empresas com ofertas inovadoras. Apenas uma organização flexível, capaz de se reajustar continua e rapidamente poderá participar e ganhar esta competição.

3.1 Pensar e planear a mudança

Mudar é fazer as coisas de forma diferente. No entanto, o intuito de fazer as coisas de forma diferente deve ser pensado no sentido de saber que coisas devem ser mudadas e que formas diferentes de as fazer podem ser equacionadas, para diante dos desafios enfrentados se produzirem as respostas desejadas. Estas questões levam-nos a considerar a mudança como um processo composto por uma sucessão de atividades que devem ser pensadas e planeadas, visando a obtenção de determinados efeitos, e não apenas como algo que simples ou acidentalmente acontece na vida das organizações.

A mudança planeada pode ser implementada de duas formas distintas [7]: a) de uma forma incremental linear e contínua; b) de uma forma profunda, multidimensional e radical. No primeiro caso a mudança é planeada em termos de um processo de evolução permanente, sustentado em ciclos curtos, progressivos e localizados, de adaptações e alterações, ou seja, numa série de acomodações através das quais a organização se adapta à realidade envolvente, em permanente mudança. Este tipo de mudança possui um carácter operacional, dizendo respeito apenas a novos sistemas, procedimentos, estruturas ou tecnologia, os quais terão um efeito de curto prazo na atividade da organização, mas cujo efeito sobre o comportamento na organização é de extrema importância. No caso da mudança profunda, ela é geralmente forçada pela necessidade de adaptação rápida a mudanças ambientais que ameaçam à própria existência da organização e visa provocar uma rutura com os padrões de atuação do passado, gerando efeitos duradouros e irreversíveis.

Quando as organizações precisam de alterar os seus pressupostos fundamentais, regras, paradigmas e desenvolver novas teorias acerca da sua atividade e da relação com a sua envolvente, estamos perante uma necessidade de mudança profunda ou estratégica que exige uma nova maneira de pensar e de se comportar na organização.

Geralmente, a planificação da mudança visa conduzir a organização a adaptar-se adequadamente às transformações que ocorrem na sua envolvente e, em simultâneo, a ajustar o comportamento dos seus colaboradores a essa mudança [8]. Importa, contudo, considerar a face imprevisível da mudança organizacional, fruto do aparecimento de novos padrões organizativos, como consequência da adaptação às contingências locais e globais, e em ausência de um programa pré-definido [9].

Diversos estudos têm destacado esta perspetiva da mudança. Cunha e Cunha [10] referem a necessidade de improvisar a mudança como resposta a situações inesperadas e Moorman e Miner [11] usam a mudança emergente para explicar as atividades implicadas, por exemplo, no desenvolvimento de novos produtos. Em ambos os casos, a mudança emergente é vista como resultado de certas interações ocorridas no sistema organizacional mais sensíveis às particularidades contextuais, isto é, como resposta, em tempo real, a necessidades específicas – e não como consequência de planificações abstratas oriundas do topo hierárquico.

Pensar em organizações flexíveis e adaptativas exige que consideremos este nível de mudança, mais contingencial, não como substituto das mudanças planeadas mas numa ótica de complementaridade, operando por acumulação de pequenas mudanças emergentes que podem levar a organização a situações inesperadas mas eventualmente eficientes.

Estando sempre presente na vida organizacional, a mudança emergente pode ou não ser estimulada e aproveitada: as boas soluções podem ser generalizadas a outras áreas da organização, ou ficarem circunscritas ao local onde emergiram; os colaboradores podem sentir a sua criatividade estimulada ou ser aconselhados a “não inventar”; os planos podem ser pensados como linhas de orientação ou como regras de conduta a seguir compulsivamente; a cultura organizacional pode estimular a aprendizagem ou reforçar o conformismo. A forma como a organização responde diante destas situações determina a sua maior ou menor abertura à mudança emergente e, em simultâneo, a seu grau de flexibilidade e de rapidez para responder ao meio que a envolve.

3.2 O que pode ser objeto de mudança numa organização?

Um processo de mudança organizacional pode incidir sobre vários aspetos que caem, essencialmente, em quatro categorias: a) estrutura; b) tecnologia; c) espaço físico; d) pessoas [8].

- a) Mudar a estrutura da organização pode passar por reajustes nos departamentos, na coordenação, nos níveis de controlo ou nos centros de decisão, ou por mudanças mais substantivas que alterem a configuração da estrutura, implicando uma reorganização mais profunda das tarefas e da sua distribuição pelos diferentes departamentos e unidades.
- b) As grandes mudanças operadas no domínio da tecnologia envolvem a introdução de novos equipamentos, ferramentas e métodos operativos. A primeira fase de grande mudança tecnológica foi a que se iniciou com a Revolução Industrial e que se caracterizou pela automação ou substituição das pessoas por maquinaria, podendo considerar-se que nos nossos dias se vive uma segunda fase de mudança mais associada à introdução dos computadores e da tecnologia informacional e digital na vida das organizações, produzindo-se importantes mudanças nos sistemas de gestão da informação e de dados e nas redes de comunicação organizacionais.
- c) A configuração dos espaços físicos dentro de uma organização não exerce um impacto significativo na performance individual ou organizacional [12], mas esta não é totalmente indiferente a aspetos como a iluminação utilizada, o nível de ruído existente, as condições de higiene ou o *design* de interiores em termos de mobiliário, de cores utilizadas ou da presença de elementos decorativos. A organização dos espaços de trabalho deve, por conseguinte, ser planeada e pensada de acordo com as necessidades das tarefas, os requisitos da interação formal necessária à sua realização e o ambiente social que se deseja respirar na organização.
- d) Mudar as pessoas não significa, necessariamente, substituí-las. A mudança organizacional pretende ser, a este nível, essencialmente uma mudança de atitudes e de comportamentos, por via da utilização de processos comunicacionais, de tomada de decisão e de resolução de problemas, visando ajudar as pessoas e os grupos a trabalharem em conjunto de uma forma

mais eficiente e contribuir para uma melhoria na natureza e qualidade das interações que desenvolvem no local de trabalho.

A partir da análise da Fig. 1, podemos perceber a dinâmica que se desenvolve pela mudança operada em cada uma das quatro áreas acima expostas.

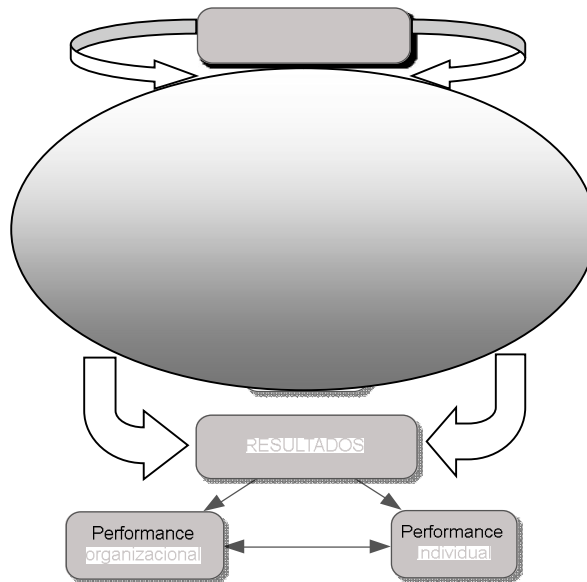


Figura 1 – Um modelo de mudança organizacional

3.3 As reações à mudança

A mudança, embora inevitável, é usualmente objeto de contestação, dada a natureza tendencialmente conservadora do ser humano. Se por um lado, a resistência deve ser perspectivada como um elemento positivo, no sentido em que confere um certo grau de estabilidade e previsibilidade ao comportamento individual e organizacional, sem o qual o caos se instalaria, por outro a resistência à mudança pode afetar significativamente o funcionamento da organização. Quando em contexto organizacional, a resistência pode manifestar-se de diversas formas, mais explícitas ou dissimuladas, imediatas ou diferidas no tempo, traduzindo-se em diferentes atitudes e comportamentos e suscitando respostas ajustadas à situação, mais fáceis de selecionar diante de manifestações claras e imediatas e mais difíceis face a situações de resistência implícita e temporalmente desfasadas.

O conhecimento dos fatores individuais e organizacionais que estão na origem de manifestações de resistência no interior das organizações constitui-se como um elemento imprescindível para a sua compreensão e gestão adequadas, contribuindo para evitar a ocorrência de situações de conflito e rutura. Fruto dos estudos realizados sobre esta questão, proliferam as tipologias que se propõem agregar os fatores explicativos da resistência organizacional, sendo classicamente distinguidos e agrupados os fatores individuais e os fatores organizacionais, apesar das suas complexas e inevitáveis inter-relações e sobreposições.

Geralmente, como fatores individuais na origem da resistência são apontados [8]: o medo do desconhecido ou a troca de uma situação tida como certa por uma incerta; a necessidade de segurança e o medo de correr riscos; fatores económicos geralmente associados à ideia de que a mudança pode conduzir à redução ou perda de ganhos; o hábito, no sentido em que dependemos de rotinas e padrões comportamentais estabelecidos para lidar com a complexidade, que diante de uma situação de mudança têm de ser reorganizados; a percepção seletiva que usamos para gerir a informação e moldar o mundo é, em contexto de mudança, geralmente utilizada para ignorar a informação que possa afetar esse mesmo mundo.

De um ponto de vista organizacional reconhecem-se os efeitos decorrentes de fatores como [8]: a inércia estrutural, usada para produzir estabilidade e que funciona como contrapeso quando em face da mudança; o foco da mudança, no sentido em que quanto mais circunscrito for o espaço afetado pela mudança maior a resistência sentida nos outros níveis organizacionais que exercerão pressão

para a anular; a inércia grupal funciona como elemento condicionador da aceitação individual da mudança; a ameaça a recursos adstritos a certos grupos ou departamentos, que conduzirão inevitavelmente a manifestações de resistência à mudança como forma de os salvaguardar; a ameaça ao poder estabelecido, que suscitará a resistência dos interessados em salvaguardar a sua esfera de poder e o *status quo*; a ameaça à *expertise*, ou seja todas as mudanças nos padrões organizacionais que afetem o pessoal técnico e especializado e que tenderão a suscitar a resistência junto desses grupos.

Ultrapassar e gerir a resistência à mudança pode requerer a utilização de algumas estratégias baseadas no pressuposto de que envolver e partilhar informação com as pessoas a respeito das mudanças a empreender e das razões que lhes estão subjacentes, promoverá a sua adesão e a redução dos níveis de resistência. São estratégias possíveis:

- a) A comunicação, por via de memorandos, relatórios, reuniões, ou outros instrumentos, utilizada para promover a partilha de informação e o esclarecimento dos colaboradores de uma organização a respeito da mudança a realizar, é um potente instrumento para aumentar os níveis de confiança, contribuindo para reduzir a resistência à mudança;
- b) Envolver as pessoas, chamando-as a participar nos processos de tomada de decisão acerca das mudanças a aplicar, é igualmente importante para obter a sua colaboração e empenho no processo de mudança, e apesar de esta estratégia poder consumir tempo para conseguir a sua participação, o ganho retirado da colaboração poderá ser mais significativo;
- c) De igual forma, estratégias que envolvam a negociação e a facilitação e suporte também podem ser usadas para minorar a resistência de determinados colaboradores, com a cedência de certos benefícios ou vantagens ou a concessão de apoio por via de aconselhamento, terapia ou mesmo de períodos de licença;
- d) O recurso à manipulação de informação relativa à mudança e a estratégias de cooptação de colaboradores que funcionam como líderes dentro de grupos resistentes pode ser usado, ainda que com acrescida prudência dado o seu cariz menos transparente e suscetível de gerar reveses inesperados;
- e) A coerção, último recurso a mobilizar, é, ainda assim, uma estratégia a considerar quando as restantes se revelam ineficazes, sendo dela exemplos as ameaças de despromoção, de avaliação de desempenho negativa, a transferência e mobilidade, ...

3.4 Instrumentos para gerir a mudança

Os modelos de gestão da mudança de que hoje dispomos têm acompanhado de perto o desenvolvimento das teorias organizacionais mais recentes, que enfatizam o ambiente e a envolvente organizacional como fator chave para compreendermos as mudanças nas organizações. Não obstante, as teorias contingencial, a ecológica e a das organizações que aprendem (*learning organizations*) explicam a influência da envolvente organizacional de formas diferentes.

A Teoria da Contingência relaciona a envolvente organizacional com determinadas estruturas organizacionais e procura explicar a forma como as estruturas se ajustam em função do ambiente interno e do ambiente externo das organizações [13].

As teorias ecológicas tendem a substituir a teoria contingencial e caracterizam-se sumariamente por:

- a) enfatizar os grupos existentes nas organizações em detrimento dos indivíduos;
- b) definir a eficiência organizacional como sinónimo de sobrevivência competitiva;
- c) reduzir a importância imediata das estratégias de gestão para a sobrevivência organizacional, ao considerar o ambiente como fator determinante;
- d) destacar os limites da capacidade de carga do ambiente, que cria uma arena competitiva na qual algumas organizações perecerão e outras serão bem-sucedidas [14].

Esta visão da Teoria Ecológica, menos proactiva e irracional de um ponto de vista da gestão organizacional, porque determinada pelo ambiente, explica a incapacidade de reação de muitas organizações diante das rápidas transformações hoje experimentadas, redundando no seu fracasso. Para ganhar uma vantagem competitiva as organizações dos nossos dias têm, segundo esta perspectiva teórica, de aprender a aprender (duplo *loop*) e de usar essa aprendizagem generativa para antecipar a mudança, em relação à qual devem responder com criatividade e inovação [15].

Estar um passo à frente da mudança, antecipar os constrangimentos e as oportunidades com que se vão deparar e usar essa vantagem para gerir a mudança é a chave do sucesso de organizações que se afirmam competitivas.

Uma das abordagens à gestão da mudança que se tem vindo a delinear em resposta a esta conceitualização é a que enfatiza a utilização de técnicas baseadas na aprendizagem generativa e numa abordagem conhecida por aprendizagem-ação, que ocorre nos níveis individual e grupal. Segundo este modelo podemos estimular a aprendizagem-ação levando a cabo ações como as seguintes [16]:

- Criando um ambiente que conduza à aprendizagem no local de trabalho;
- Ajudando os outros a estabelecer e atingir objetivos de aprendizagem;
- Ajudando os outros a identificar ferramentas e recursos para adquirir conhecimento;
- Fornecendo *feedback* sobre as suas realizações para que possam melhorar a sua performance e capitalizar os sucessos;
- Encorajar a reflexão colocando questões que obriguem os indivíduos a refletir sobre as ações que realizam;
- Recordando e transferindo aprendizagem.

Uma alternativa para operacionalizar esta abordagem reside no diálogo, tal como é conceitualizado e definido por Schein:

Dialogue is focused more on the thinking process and how our perceptions and cognitions are performed by our past experiences. The assumption here is that if we become more conscious of our thought process works, we will think better, collectively, and communicate better. An important goal of dialogue is to enable the group to reach a higher level of consciousness and creativity through the gradual creation of a shared set of meanings and a "common" thinking process. [17]

Estas e outras abordagens são mais complexas e sofisticadas do que as tradicionalmente usadas para lidar com a mudança nas organizações e enfatizam claramente a necessidade de criar uma nova cultura organizacional que seja capaz de lidar com a transformação dramática da sua envolvente e do seu ambiente interno.

Os novos modelos e técnicas procuram desenvolver alternativas às intervenções tradicionais centradas em modelos planeados e orientados de cima-para-baixo, apresentando propostas que pretendem envolver os diferentes níveis da organização e que são, conseqüentemente, orientados de baixo-para-cima, exigindo novos valores, competências, técnicas, e capacidades para gerir a mudança.

4 CONCLUSÕES

Estamos diariamente sujeitos à mudança. A uma mudança que se processa de formas demasiado rápidas, complexas e interdependentes para conseguirmos dar conta de todos os seus efeitos. As organizações vivem o mesmo momento e experimentam diariamente os desafios colocados pela interdependência trazida pela globalização económica e pelos seus veículos ou meios de concretização: o comércio mundial; a divisão internacional do trabalho; as empresas multinacionais; os mercados financeiros; os mercados laborais.

Uma nova envolvente emergiu e afeta as organizações; uma envolvente diante da qual os velhos modelos de gestão se revelam ineficazes e ultrapassados, sendo progressivamente substituídos por outros, possibilitados e potenciados pelas tecnologias informacionais e pela economia digital e que parecem, até ver, dar respostas aos desafios colocados pela globalização dos mercados, pelo imperativo da qualidade total e pela diversificação da força de trabalho, entre muitos outros.

As organizações são, cada vez mais, empresas em rede, alianças estratégicas, empresas virtuais, empresas *online*, apátridas e deslocalizadas. Sujeitas à mudança, como constante, elas desenvolvem estratégias menos planeadas e menos dirigidas para se ajustarem aos constrangimentos de forma eficiente. Lidam, adicionalmente, com a resistência à mudança, agora mais recorrente e complexa do que antes, e tentam geri-la da forma mais adequada, dispondo de novas estratégias, mais participadas, mais orientadas para a cultura e mais reflexivas.

A aprendizagem generativa e os modelos de gestão que enfatizam culturas e organizações que aprendem a aprender exigem-nos outras destrezas e competências, um outro grau de flexibilidade e a capacidade de aprender ao longo da vida. Também nós nos convertemos em permanentes agentes e aprendizes da mudança. Como gerir a certeza desta mudança diante da incerteza dos alucinantemente mutáveis contornos que ela assume?

É este o grande desafio que enfrentamos todos e que enfrentam as organizações em que participamos.

REFERÊNCIAS

- [1] Barraclough, G. (Org.). (1978). *The Time Atlas of World History*. Londres: Times.
- [2] Waters, M. (1999). *Globalização*. Oeiras: Celta Editora.
- [3] OECD. (1992). *Globalization of Industrial Activities*. Paris: OECD.
- [4] Gordon, D. (1988). The Global Economy: New Edifice ou Crumbling Foundation? *New Left Review*, 168, pp. 24-64.
- [5] Frobel, F., Heinrichs, J., & Kreye, O. (1980). *The New International Division of Labor*. Cambridge: Cambridge University Press.
- [6] Dunning, J. (1993). *Multinational Enterprises in a Global Economy*. Wokingham: Addison-Wesley.
- [7] Van de Ven. A.H. & Poole, M.S. (1995) . Explaining development and change in organizations. *Academy of Management Review*, 20, 510-540.
- [8] Robbins, S. (2008). Organizational Change and Development. In *Organizational Behavior: Concepts. Controversies. Applications*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- [9] Orlikowski, W.J. (1996). Improvising organizational transformation over time: A situated change perspective. *Information Systems Research*, 7, 63-92.
- [10] Cunha, J.V. & Cunha, M.P. (2001). Brave new (paradoxical) world. *Strategic Change*, 10, 337-347.
- [11] Moorman, C. & Miner, A.S. (1998). The convergence of planning and execution: Improvisation in new product development. *Journal of Marketing*, 62, 1-20.
- [12] Steele, F. (1986). *Making and Managing High-Quality Workplaces: An organizational Ecology*. New York: Teachers College Press.
- [13] Pugh, D., & Hickson, D. (1989). *Writers on Organizations*. Newbury Park, California: Sage.
- [14] Carrol, G. (1988). Organizational Ecology in Theoretical Perspective. In *Ecological Models of Organizations*. Cambridge: Ballinger.
- [15] Senge, P. (1990, Fall). The Leader's New Work: Building Learning Organizations, *Sloan Management Review*, 7-23.
- [16] Sorohan, E. (1993, October). We Do; Teherefore, We Learn, *Training and Development*, p.48.
- [17] Schein, E. (1990, Autumn). On Dialogue, Culture, and Organizational Learning, *Organizational Dynamics*, p.43.