

## RETRATOS DA MUDANÇA ORGANIZACIONAL: DIFERENTES PERCEPÇÕES DE SEUS CONCEITOS E APLICAÇÕES

**Resumo:** A tentativa de identificar os processos de mudanças nos últimos tempos parece uma constatação evidente no campo da administração. O presente artigo fez uma revisão conceitual das principais obras ligadas ao tema da mudança organizacional. Com base nesta revisão, o objetivo central deste trabalho foi entender os estudos sobre mudança organizacional e a luz das reflexões esboçar as características marcantes do processo de mudança organizacional. Para isto, o artigo propôs uma revisão ontológica do conceito de mudança organizacional. O estudo ontológico deste conceito foi feito na tentativa de estruturar a essência (natureza) deste processo. Por fim, o artigo retratou as vantagens e restrições de se tentar fazer um estudo ontológico do processo de mudança organizacional.

**Palavras-chaves:** mudança organizacional, mudança e estudo ontológico.

### 1. Introdução

O campo dos estudos organizacionais é fruto de verdadeiras polêmicas em relação ao conteúdo de alguns referenciais teóricos. Um desses referenciais que geram diversas controvérsias é o tema mudança (PETTIGREW, WOODMAN e CAMERON, 2001). Há os que acreditam que a idéia de mudança é apenas um recurso, quase sem valor, que é empregado apenas para remediar dificuldades do cotidiano organizacional. Entretanto, há os que defendem a idéia de mudança como algo real, conseqüência direta das inovações tecnológicas, globalização, turbulência do mercado, velocidade intensa das transformações, entre tantos outros.

O presente trabalho parte do pressuposto que as duas visões são úteis para explicar alguns fenômenos organizacionais. Não se pode descartar a hipótese de que o mundo ao nosso redor está mudando, porém, é digno de ressaltar, que em alguns casos isso já virou um lugar comum.

“Normalmente, os modismos vulgarizam os conceitos de paradigmas, teoria e modelos de inovação organizacional, dando-lhes conotações diversas, superficiais e contraditórias: dispensam justificativas na experiência prática ou fundamentação teórica, e, assim, qualquer modelo se apresenta como portador de verdade” (MOTTA, 1999, p. XVII).

Sem acreditar cegamente nas idéias de mudança operacionalizadas pelos modismos, buscando a reflexão nas idéias que a criaram, o trabalho compõem a sua reflexão sobre mudança baseado em um pequeno trecho do escritor João Ribeiro, na qual menciona que “todas as formas se mudam, decaem e perecem ou se transformam, são todas efêmeras e caducas, ao passo que a idéia ou substância é sempre viva, verdadeira e eterna” (RIBEIRO, 1963, p. 87).

Assim, procura-se estudar a mudança como algo presente no mundo organizacional, mas que contenha uma lógica por detrás de sua existência. Dentro desta perspectiva, traz-se aqui um ponto crucial dentro do tema mudança: o seu gerenciamento.

A maioria das abordagens acadêmicas sobre os efeitos da mudança traz comentários e discussões referentes a como as organizações pretendem adaptar para fazer frente às novas mudanças (WOOD JR., 1995a).

Observando este aspecto, o presente trabalho tem como fundamento básico entender os estudos sobre mudança organizacional e a luz das reflexões esboçar as características

marcantes dos processos de mudança organizacional. Para isto, o presente trabalho foi estruturado em quatro partes.

Na primeira parte, faz-se um questionamento sobre a presença da mudança nos estudos organizacionais, trazendo uma abordagem crítica da presença da mudança como algo certo nas organizações e no mundo. Como fruto deste questionamento, o trabalho propõe um estudo ontológico do processo de mudança organizacional.

Em um segundo momento, o artigo faz uma revisão de dezesseis autores que estudaram mudanças nas organizações. Esta revisão tem como objetivo retratar pontos específicos da abordagem de cada autor e não descrever exaustivamente seus trabalhos.

Na terceira parte, o trabalho descreve um conceito de mudança organizacional, amparado em dez pressupostos. Esta conceituação do processo de mudança organizacional identifica a diversidade das interpretações dos autores estudados, respeitando suas similaridades e contradições.

Por fim, são feitos dois contrapontos. Nesses são identificados às vantagens em às restrições de se tentar formular um estudo ontológico do conceito de mudança organizacional.

## **2. A noção de mudança**

A identificação dos processos de mudanças nos últimos tempos parece uma constatação evidente em trabalhos de diversos autores (CHAMPY e NOHRIA, 1997; DRUCKER, 1997; DUCK, 1999; KANTER, 1997). Observando a obra de Hobsbawm (2002) “*Tempos Interessantes: uma vida no século XX*” pode-se acreditar que, sem dúvida, o mundo passa por profundas modificações, onde o termo mudança aparenta ser a locomotiva que imperou no planeta após a Revolução Industrial.

Hobsbawm (2002) descreve os acontecimentos ocorridos na “*era dos extremos*” (termo cunhado pelo autor, que significa século XX) através de sua vivência, trazendo a tona um mundo que no último século foi palco do surgimento do nazi-facismo, de duas grandes guerras mundiais, da ascensão e queda da guerra fria, da rebeldia dos anos sessenta, do desmazelo do terceiro mundo, da situação política e social da América Latina, de uma potência hegemônica (EUA), entre tantos outros eventos.

Analisando também a obra de Rifkin (1999), “*O século da biotecnologia: a valorização dos genes e a reconstrução do mundo*”, nota-se a existência de um processo de mudança pela qual o mundo é movido. De acordo com Rifkin (1999) o século XXI é considerado pela comunidade científica como o século da biotecnologia, fundamentado nas idéias de revolução genética e da informática que já estão ocorrendo no mundo.

Observado por estas óticas, não é de se estranhar que a literatura administrativa das últimas décadas está repleta de trabalhos que trazem em seu bojo as idéias de mudança.

Champy e Nohria (1997) pregam a existência de uma chamada “*era da informação*” que afeta diretamente o desempenho das organizações. A “*era da informação*” é uma colisão de pressões tecnológicas, competitivas e culturais que surgem como um turbilhão, trazendo respostas dos teóricos da administração a esse fenômeno, através das mudanças de paradigmas, transformações, reinvenções, reengenharias e revitalizações (CHAMPY e NOHRIA, 1997).

Drucker (1997) declara que as organizações atuais estão sofrendo um processo de mudança, que tem como fundamento a disseminação da informação. Segundo Drucker (1997), a empresa do futuro será baseada no conhecimento, tendo suas estruturas achatadas, compostas por especialistas. Devido às mudanças que o mundo está assistindo as empresas do futuro serão iguais a hospitais, orquestras e universidades (DRUCKER, 1997).

De acordo com Duck (1999) as empresas estão cheias de sobreviventes da mudança, que são pessoas que aprenderam a conviver com os programas de mudança, sem de fato mudarem a si mesmas. Assim, os gerentes precisam desenvolver novas maneiras de raciocinar sobre as mudanças nas atuais empresas, fazendo uma crítica construtiva em relação aos programas de TQM, reengenharia de processos e *empowering*, que desdobram a mudança em pequenas partes (DUCK, 1999).

Adaptar os objetivos e as demandas da mudança tem sido um eterno desafio das organizações, mas nas últimas décadas tem se tornado mais crucial. Para responder a marcha das mudanças, organizações estão adotando achatamentos, estrutura mais ágeis e horizontais e culturas orientadas para o grupo (PIDERIT, 2000).

Para Kanter (1997), a atividade dos gerentes está passando por mudanças tão grandes e rápidas que muitos estão reinventando a sua profissão. Isso se deve as pressões competitivas que estão forçando as empresas a adotarem novas estratégias e estruturas flexíveis.

## **2.1 A necessidade de um estudo ontológico**

Em face da diversidade de conceitos sobre mudança, existente nos estudos organizacionais e a dispersão de várias definições associadas ao modismo é preciso estudar em profundidade a origem de certo conceito.

Ontologia é uma parte da filosofia, derivada da metafísica, que trata do ser enquanto ser, isto é, de ser concebido como tendo natureza comum que é inerente a todos e cada um dos seres (ABBAGNANO, 2000).

Historicamente o termo ontologia tem origem no grego “*ontos*”, ser, e “*logos*”, palavra. O termo original é a palavra aristotélica “categoria”, que pode ser usada para classificar qualquer entidade e introduz ainda o termo “*differentia*” para propriedades que distinguem diferentes espécies do mesmo gênero (ALMEIDA e BAX, 2003).

As ontologias não apresentam sempre a mesma estrutura, mas existem características e componentes básicos comuns presentes em grandes partes delas (ALMEIDA E BAX, 2003). Essas características e componentes básicos comuns trazem a natureza, a essência, os princípios básicos de cada processo.

Um estudo ontológico da mudança organizacional é a busca da natureza, da essência do processo de mudança organizacional. É a mudança organizacional como mudança organizacional.

O estudo ontológico do processo de mudança organizacional será feito através das análises das principais obras sobre o gerenciamento da mudança organizacional, enfocando seus conceitos, características e tipos. Esse estudo fornecerá uma melhor visão da mudança organizacional como um ser, um ente único.

A importância de se fazer um estudo do processo de mudança organizacional está no fato de identificar os seus constructos, os seus princípios, pois é o que nos gera o conhecimento do real, tal como este é verdadeiramente é, em oposição as aparências e modismos. É preciso conhecer para se ter uma ação adequada (MATURANA, 2001).

## **3. Os teóricos da mudança**

O estudo da mudança é um grande tema nas ciências sociais (PETTIGREW, WOODMAN e CAMERON, 2001). Explicar como e porque as organizações mudam tem sido uma questão central e sofrível nas escolas de administração e em muitas outras disciplinas (VAN DE VEM e POOLE, 1995). Para entender como as organizações mudam as escolas de administração têm-se apropriado de vários conceitos, metáforas e teorias.

O estudo da mudança organizacional pode ser feito em diversas dimensões, com determinadas ênfases em alguns assuntos. Para compreender melhor este assunto esta seção fará um breve resumo de algumas propostas de estudo da mudança organizacional no campo administrativo, apresentando alguns autores e suas idéias.

### **3.1 Kurt Lewin: intervenção, mudança planejada e resistência organizacional**

De acordo com Schein (1982) não há dúvida de que o pai intelectual das teorias contemporâneas da ciência comportamental aplicada, da pesquisa da ação e da mudança planejada é Kurt Lewin.

Lewin (1951) contribui para os estudos de mudança quando relata que as organizações são sistemas dinâmicos que não conseguimos realmente compreender a menos que ocorra uma intervenção nessa dinâmica. Porém, essa intervenção não pode ser pautada no acaso, pois desse modo não será declarado a busca da eficiência.

Um outro ponto interessante é o termo resistência organizacional que foi cunhada por Lewin (1951). Segundo sua definição a resistência ocorreria quando um indivíduo ou um grupo tentasse impedir o sistema de atingir um novo patamar de equilíbrio (LEWIN, 1951).

Essa idéia inicial de resistência organizacional foi a responsável por disseminar e implantar no campo das organizações tantos outros trabalhos, que pregaram a resistência como implicação direta da inércia organizacional.

### **3.2 Daniel Katz e Robert L. Kahn: a mudança sistêmica**

Segundo Katz e Kahn (1970) o estudo e a realização dos processos de mudança organizacional tem se tornado um problema pela tendência de não se levar em consideração as propriedades sistêmicas das organizações e de confundir mudança individual com mudança em variáveis organizacionais. Especificamente, os estudiosos pensam que uma mudança individual produzirá uma correspondente mudança organizacional (KATZ e KAHN, 1970).

Dentro deste contexto, as organizações embora sempre estejam em algum grau de fluxo e raramente conseguem um estado de equilíbrio, as grandes mudanças mais são a exceção do que a regra (KATZ e KAHN, 1970). As mudanças podem ser atribuídas a duas fontes: (1) modificação dos *inputs* do ambiente, inclusive o supersistema organizacional, e (2) tensão interna do sistema, ou desequilíbrio.

Para Katz e Kahn (1970) os métodos para ocasionar mudança organizacional incluem o uso direto de informação, treinamento de perícias, aconselhamento e terapia individual, a influência do grupo de pares, treinamento de sensibilidade, terapêutica de grupo, retroinformação sobre o funcionamento organizacional e alteração estrutural direta ou sistêmica.

### **3.3 Warren G. Bennis: comportamento humano e mudança planejada**

Bennis (1976) trabalha com a mudança em diversa vertentes, mas sempre enfocando as causas e conseqüências da mudança no comportamento humano. A ciência do comportamento seria um meio de transpor e compreender as crises contemporâneas, através de uma orientação do processo de transição.

Segundo Bennis (1976) a ação baseada no conhecimento e na auto-determinação pode mudar a natureza da vida organizacional, pois a mudança planejada envolve intervenções humanas ou culturais pró-culturação.

“A mudança planejada é um método que emprega a tecnologia social para resolver os problemas da sociedade. Inclui a aplicação de conhecimentos sistemáticos e apropriados para as questões humanas, a fim de provar ações e escolhas racionais. A mudança planejada aspira a relacionar-se com as disciplinas básicas das ciências do comportamento, assim como o faz a engenharia com as ciências físicas e a medicina com as biológicas” (BENNIS, 1976, p. 81).

A espécie de mudança mais familiar ao homem é a inovação tecnológica (BENNIS, 1976). Para Bennis (1976) vivemos em uma era de rápidas mudanças tecnológicas, sem, no entanto, transformar notavelmente a natureza da empresa industrial, devido a dois motivos básicos: indivíduos obsoletos e forças de resistência.

### **3.4 Edgar H. Schein: mudança organizacional e mudança cultural**

Schein (1982) centra seu estudo sobre mudança dentro da busca de eficiência. Partindo da concepção que as organizações são como estruturas orgânicas que se adaptam, para resolver os seus problemas, podendo-se então fazer deduções a respeito de sua eficiência, não basicamente a partir de medidas estáticas de produção, embora essas possam ser válidas, mas com base nos processos através dos quais a organização aborda seus problemas (SCHEIN, 1988).

Para enfrentar os seus problemas a organização parte de um ciclo adaptado. Na concepção de Schein (1982) é preciso conceber como ciclo adaptado algumas seqüências de atividades ou processos que começam com uma modificação em algum aspecto do ambiente interno ou externo da organização e terminam num equilíbrio, mais adaptado e dinâmico para enfrentar a modificação.

Com a incorporação das idéias das organizações como sistema de resolução de problemas dinâmicos, aprimoram-se os conceitos referentes a como elas mudam e como essas mudanças podem ser influenciadas e modificadas (SCHEIN, 1982).

“Para se planejar intervenções eficientes, precisa-se de alguma espécie de teoria abrangente da mudança, eu explique de que modo se deve iniciar a mudança, como gerir o processo total da mudança e como estabilizar os resultados da mudança desejados. O problema de dar início a uma mudança é especialmente crítico por causa de freqüente observação de que as pessoas resistem ela, mesmo quando os objetivos aparentes são muitos desejáveis” (SCHEIN, 1982, p. 188).

As hipóteses que fundamentam o modelo de Schien (1982) são diversas, três especialmente, são enfocadas. A primeira é a que se refere às mudanças organizacionais como novas estruturas, novos processos e sistemas de recompensas, e assim por diante, ocorrem somente através de mudanças individuais em membros chaves da organização, daí a mudança ser medida sempre através de modificações individuais. Segundo, é o fato de considerar a mudança um ciclo de múltiplos estágios, semelhante ao ciclo de adaptação para enfrentar problemas, e todos os estágios devem de algum modo ser ultrapassados com êxito antes de poder dizer que ocorreu uma mudança (SCHEIN, 1982). A terceira relata que o processo de mudança para alcançar sucesso depende diretamente da estrutura e aplicação da mudança cultural (SCHEIN, 1988).

### **3.5 Arnold S. Judson: quatro tipos diferentes de mudanças organizacionais**

A mudança pode ser observada como qualquer modificação, iniciada pela administração na situação específica ou no ambiente de trabalho de um indivíduo (JUDSON,

1969). Esta mudança pode ser encarada de uma forma bastante ampla e aconteceriam em quatro tipos diferentes: mudança nos métodos de operação, mudança nos produtos, mudança no ambiente de trabalho e mudança na organização.

Dentro da abordagem de Judson (1969), estes quatro tipos de mudanças, estão orientados para seis objetivos, que são desenvolvidos em longo prazo. Estes objetivos seriam: melhorar os produtos, melhorar o volume de vendas e os serviços, aumentar a rentabilidade, melhorar a imagem junto ao público, melhorar a capacidade organizacional e melhorar as relações humanas.

Para Judson (1969) o efeito mais evidente de qualquer mudança é são as alterações objetivas que devem ser feitas por aqueles que fazem o trabalho, nas rotinas físicas, por meio das quais os trabalho é feito.

### **3.6 Peter M. Senge: raciocínio sistêmico como a quinta disciplina**

Senge (1990) desenvolve uma proposta de estudo, contendo uma nova forma de administrar organizações, baseado em cinco disciplinas, focando na quinta disciplina como a integradora. A quinta disciplina seria o raciocínio sistêmico.

O raciocínio sistêmico tem como função fundir as outras quatro disciplinas num conjunto coerente de teoria e prática, evitando que elas sejam vistas isoladamente como simples macetes ou o último modismo para efetuar mudanças na organização (SENGE, 1990).

“O raciocínio sistêmico é uma disciplina para ver o conjunto, uma estrutura para ver inter-relações em lugar de coisas, para ver padrões de mudança em lugar de instantâneos estáticos.... Hoje em dia, o raciocínio sistêmico é mais necessário do que nunca, pois a complexidade impera em nosso meio” (SENGE, 1990, p. 75)

As outras quatro disciplinas são: (1) objetivo comum para conseguir um engajamento a longo-prazo; (2) modelos mentais para detectar as falhas na nossa maneira atual de ver o mundo; (3) aprendizado em grupo para que as pessoas possam enxergar além dos limites das suas perspectivas pessoais; e (4) domínio pessoal para nos motivar a pesquisar continuamente como as nossas ações afetam o mundo em que vivemos.

### **3.7 Peter F. Drucker: a inovação como meio de explorar a mudança**

As empresas que pretendem ser bem-sucedidas terão que buscar a inovação como ponto crucial de seus negócios. Para Drucker (1980) as organizações devem buscar sistematicamente a inovação e abandonar o passado, utilizando uma atitude empreendedora.

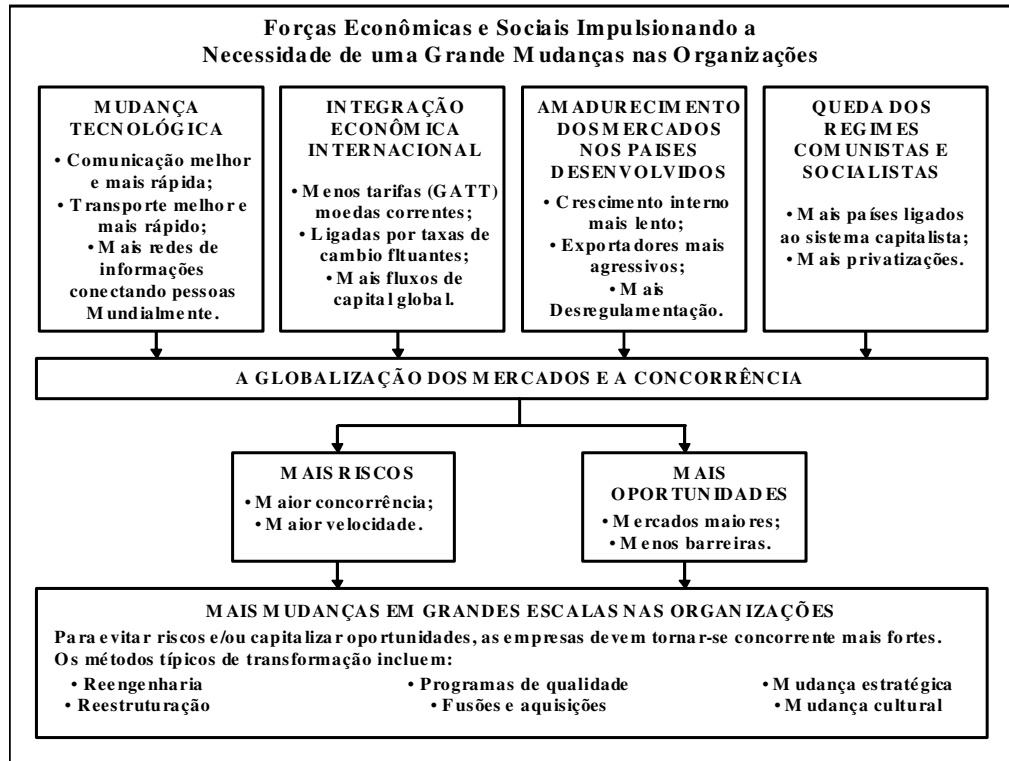
Utilizando inovações constantes a organização terá a grande vantagem de ter recursos humanos e capital para inovar dentro das atuais condições tecnológicas e de mercado.

Para Drucker (1986) a inovação é uma ferramenta específica dos empresários, o meio através da qual eles exploram a mudança como oportunidade para um negócio ou um serviço diferente. É possível estudar a inovação como uma disciplina, na qual se aprende (DRUCKER, 1986). Desse modo, Drucker (1986) enfatiza que é necessário procurar deliberadamente as fontes de inovação, as mudanças e seus sintomas, que assinalam oportunidades para inovações bem-sucedidas.

### **3.8 John P. Kotter: globalização e os erros na mudança organizacional**

As transformações que ocorreram nas últimas décadas não foram pautadas na estabilidade (KOTTER, 1997). Os desafios dessas transformações foram erguidos e

direcionados pela globalização, trazendo para o mundo das organizações riscos e oportunidades. De acordo com Kotter (1997) esta globalização é impulsionada por um poderoso conjunto de forças associadas às mudanças tecnológicas, à integração econômica, ao amadurecimento dos mercados e o colapso do comunismo no mundo. A globalização, incorporada dessas forças, é a principal responsável pelas mudanças em grande escala das organizações atuais.



**ADAPTADO:** KOTTER, John P. *Liderando mudança*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

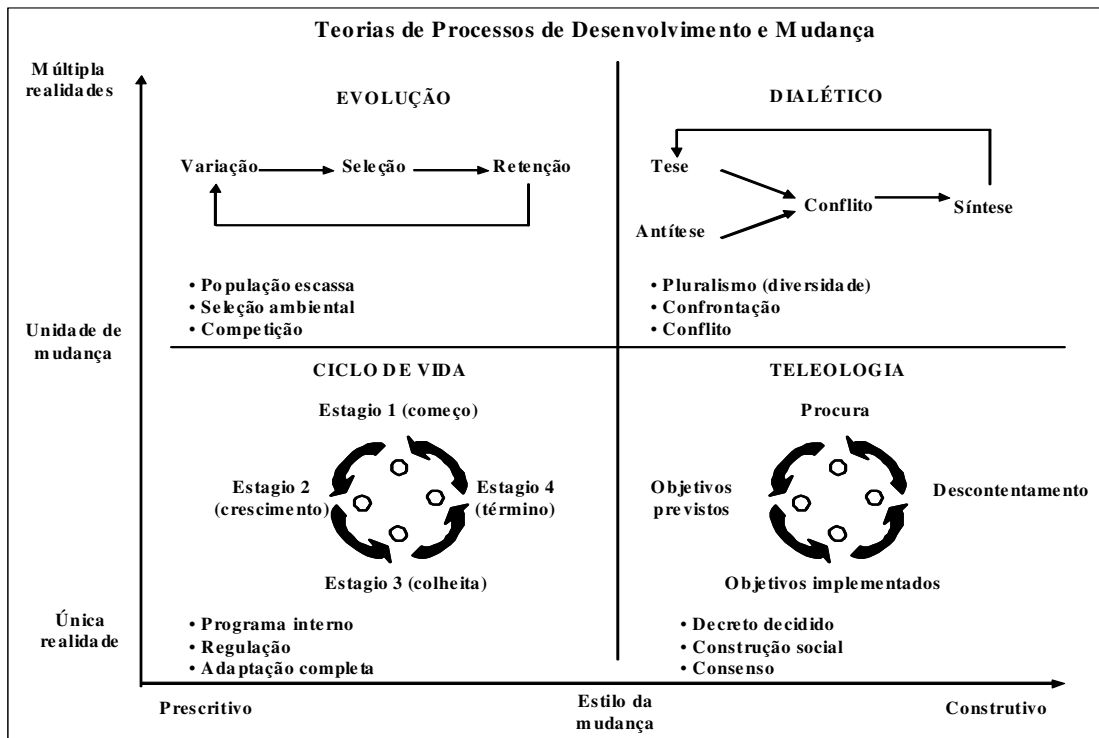
Segundo Kotter (1997) os esforços de mudança ajudaram organizações a se adaptarem de maneira relevante às condições de transformação, aprimoraram a posição competitiva de outras e preparam algumas para um futuro melhor. Porém, em alguns casos, as melhorias foram decepcionantes e quadro final drástico, com recursos desperdiçados e funcionários dispensados, apreensivos ou frustrados (KOTTER, 1997).

Para Kotter (1997) uma boa parte dessas perdas e angustias podem ser evitadas se não cometer oito erros que as organizações estão cansadas de cometer: (1) permitir tolerância excessiva; (2) falhar na criação de uma colisão administrativa forte; (3) subestimar o poder da visão; (4) comunicar a visão de forma ineficiente; (5) permitir que obstáculos bloqueiem a nossa visão; (6) falhar na criação de vitórias a curto prazo; (7) declarar vitória prematuramente; e (8) negligenciar a incorporação sólida de mudanças à cultura corporativa.

### 3.9 Andrew Van de Vem e Marshall Scott Poole: os quatro tipos básicos de mudança de processo

Van de Vem e Poole (1995) apresentam quatro teorias básicas que pode ajudar a explicar os processos de mudança nas organizações (vide figura): (1) ciclo de vida, (2) teleologia, (3) dialética e (4) evolução. Estas quatro teorias representam diferenças

seqüências de eventos de mudanças que são conduzidas por diferentes motores conceituais e operadas por diferentes níveis organizacionais.



**ADAPTADO:** VAN DE VEM, Andrew H. e POOLE, Marshall Scott. Explaining development and change in organizations. *Academy of Management Review*, vol.20, n.03, 1995. p. 510-540.

Todas as espécies de teoria de mudança organizacional e desenvolvimento podem ser construídos para uma ou mais de um dos quatro tipos básicos. Embora algumas teorias possam ser reduzidas para um dos motores, outras podem ser a interpeladas entre os dois ou mais tipos (VAN DE VEM e POOLE, 1995).

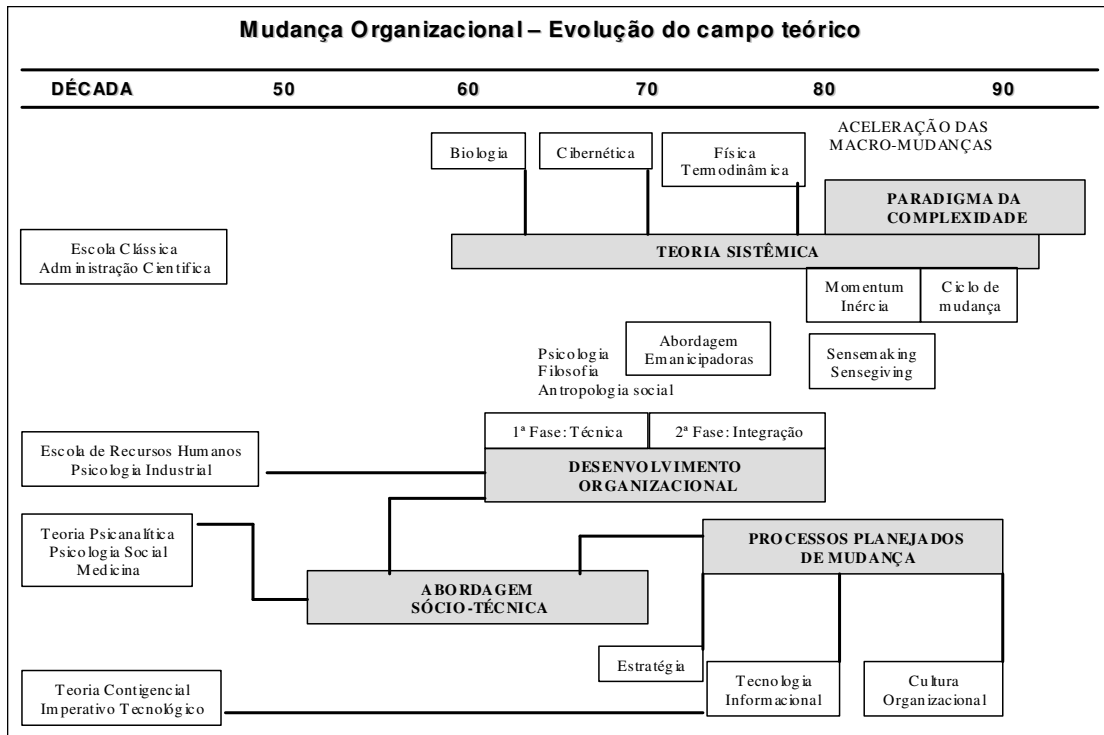
Na teoria do ciclo de vida, a mudança é iminente, isto é, o desenvolvimento da entidade está dentro de uma forma básica, lógica, programada, ou codificada que regula o processo de mudança (VAN DE VEM e POOLE, 1995). A progressão típica dos eventos de mudança no modelo de ciclo de vida é uma seqüência unitária (segue uma seqüência única de estágios ou fases), que é acumulativa (características retidas em um estágio), são levadas para os próximos estágios (os estágios estão próximos, eles derivam de um processo comum).

Na teleologia, o desenvolvimento de uma organização é em direção a um objetivo ou estágio final. É assumido que a entidade é intencional e adaptativa, pela sua interação como outras. A entidade tenta prever um estágio final, agindo na sua busca e monitorando o seu progresso. A visão dessa teoria de desenvolvimento é como uma seqüência repetitiva de formulação de objetivos, implementação e evolução e modificação de objetivos bases na qual a organização aprende (VAN DE VEM e POOLE, 1995).

A teoria dialética relata que a organização existe num mundo cheio de pluralidade de colisões de eventos, forças ou valores contraditórios que competem com outras para dominação e controle. Estas oposições podem ser tanto internas, como externas para as organizações. No processo de teoria dialética, estabilidade e mudança são explicadas por referencias de poder em oposição. Forças e acomodações mantêm o “*status quo*” na produção da estabilidade. A mudança ocorre quando os valores, forças ou enventos opositores ganham



poder suficiente para controlar o “*status quo*”. O relativo poder de uma antítese pode mobilizar uma organização para um grau suficiente que desafia a atual tese e coloca a produção de uma síntese (VAN DE VEM e POOLE, 1995).



**ADAPTADO:** WOOD JR., Thomaz. *Mudança organizacional: ciência ou arte? Um caso na Rodhia mostra como unir teoria e prática na compreensão dos processos de mudança*. Dissertação (Mestrado em Administração) - Pós-graduação da Fundação Getúlio Vargas /EAESP, São Paulo, 1992.

Como uma evolução biológica, a teoria evolucionária engloba um ciclo contínuo de variação, seleção e retenção. Variação, a criação de uma nova forma de organizar, é freqüente a visão que emerge de uma mudança aleatória. A seleção ocorre principalmente da competição atrás dos recursos escassos e da seleção pelo ambiente das organizações que mais se adaptam ao ambiente. A retenção envolve forças (incluindo inércia e persistência) que perpetuam e mantêm certas formas organizacionais (VAN DE VEM e POOLE, 1995).

### 3.10 Thomaz Wood Jr.: uma imagem temporal das idéias e conceito de mudança

De acordo com Wood Jr. (1992) o surgimento de um campo que abrange a teoria sobre mudança organizacional não tem uma data específica e nem a presença de um fundador. Este campo caracteriza-se por se um agrupamento de idéias e conceitos, cujo objetivo principal de ser é o interesse das organizações em utilizar as mudanças como instrumento para atingir um sucesso maior (WOOD JR, 1992). Para tentar um agrupamento central das idéias de mudança organizacional dentro dos estudos organizacionais, Wood Jr. (1992) esboçou um quadro que retrata a imagem temporal das relações entre as idéias e os conceitos.

Segundo Wood Jr. (1992) o quadro é insuficiente para descrever as complexas relações entre as diversas correntes, idéias e conceitos e influencias, mas proporciona uma primeira imagem do desenvolvimento do campo teórico.

“A dificuldade maior é construir um corpo coerente de idéias diante de um universo teórico e prático multifacetado, que evolui de forma turbulenta. Uma característica do tema é a alta velocidade com que as correntes dominantes se tornam ultrapassadas e dão lugar a novas abordagens.” (WOOD JR, 1995b, p. 15)

## **5. Vantagens e restrições da tentativa de entender a mudança organizacional**

A vantagem de se tentar entender um conceito de mudança organizacional está vinculado ao conhecimento que se agrega no entendimento de tal fenômeno. Conhecer a história, as vertentes, as idéias e as principais contribuições de tal fenômeno é a virtude deste trabalho.

Um segundo benefício seria a recapitulação dos conceitos clássicos de mudança organizacional, que são oriundos das décadas de cinquenta e sessenta. Existem três razões relevantes para estudar os trabalhos dos clássicos, segundo Kilduff e Dougherty (2000): (a) os clássicos ajudam a criar fenômenos para o estudo; (b) o estudo dos clássicos resgatam um passado imediato, explorando uma linguagem que aumenta nossas alternativas e horizontes, possibilitando a reinvenção da teoria, reintegração de evidências e redescobrimiento de questões; e (c) ocorre a revitalização, através de críticas que desafiam o campo administrativo.

Outro benefício interessante é a comparação entre os estudos ditos como clássicos, com estudos mais recentes. Nota-se que a presença de abordagens mais atuais contradizem muitas coisas relatadas nos clássicos. Porém, os clássicos ainda continuam a ser o polo norteador dos trabalhos sobre mudança organizacional.

No entanto, por mais benefícios que trazem a tentativa de estruturar uma definição clara sobre mudança, ela acaba se transformando em algo utópico.

A abordagem se torna utópica pelo objetivo no qual este trabalho está definido, que pode ser considerado audacioso e talvez incoerente. Audacioso por tentar definir um conceito cunhado de diferentes formas por diferentes autores e incoerente por tentar definir algo que talvez seja uma abordagem subjetiva.

Baseado neste objetivo audacioso e talvez incoerente o trabalho aqui apresenta algumas restrições.

1<sup>a</sup>) O conhecimento dos inúmeros métodos de mudança existentes é importante (RODRIGUES e NAKAYAMA, 1991), porém esta quantidade de métodos destoa a personificação de um corpo teórico para o processo de mudança organizacional. A grande quantidade de métodos de mudança impede uma definição homogênea de mudança organizacional.

2<sup>a</sup>) A revisão da diversificada literatura sobre mudança organizacional apresenta que o campo esta em num breve estágio de desenvolvimento teórico (DUNPHY, 1996). Não existindo consenso sobre a definição do termo.

3<sup>a</sup>) É um fenômeno multifacetado, por isso é difícil mensurar as questões de mudança. Nem todas as dimensões podem ser medidas. Para medir a mudança é preciso ter um padrão, mas qual padrão?

4<sup>a</sup>) Com o passar do tempo muitas coisas não podem ser medidas, pois os indicadores não serão os mesmos.

5<sup>a</sup>) As teorias sobre mudança têm sido afetadas fortemente por seus contextos sócio-histórico (DUNPHY, 1996), por exemplo, o desenvolvimento organizacional e abordagem sócio-técnica emergiram ao mesmo tempo nos Estados Unidos, no Reino Unido e na Europa como uma resposta para um período de pós-guerra da rápido crescimento econômico.

Apesar dessas restrições não pode-se deixar de enaltecer que a busca de definições claras e consistentes do processo de mudança organizacional é algo importante não apenas

porque combate os modismo, mas também porque ajuda a prescrever a realidade a qual estamos inseridos.

## 6. Referencial Bibliográfico

- ABBAGNANO, Nicola. *Dicionário de Filosofia*. 4ª ed. São Paulo: Martins Fontes, 2000.
- ALMEIDA, Maurício e BAX, Marcello. Uma visão geral sobre ontologias: pesquisa sobre definições, tipos, aplicações, métodos de avaliação de construção. *Ciência da Informação*, Brasília, vol. 32, n. 3, set/dez. 2003. p. 7-20.
- ARGYRIS, Chris. *Enfrentando defesas empresarias: facilitando o aprendizado organizacional*. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- \_\_\_\_\_. Ensinado pessoas inteligentes a aprender. In: *Havard Business Review*, Gestão do conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 2000, p. 82 - 107.
- BENNIS, G. Warren. *Organizações em mudança*. São Paulo, Atlas: 1976.
- CHAMPY, JAMES e NOHRIA, Nitin. No meio da tempestade: o ciclo de mudanças se acelera. In: *Avanço rápido: as melhores idéias sobre o gerenciamento de mudanças nos negócios*. Rio de Janeiro: Campus, 1997. p. XV-XXXIII.
- DRUCKER, Peter. *Administração em tempos turbulentos*. 2ª ed. São Paulo: Pioneira, 1980.
- \_\_\_\_\_. *Inovação e gestão: uma nova concepção de estratégia de empresa*. Lisboa: Presença, 1986.
- \_\_\_\_\_. O surgimento da nova organização. In: *Avanço rápido: as melhores idéias sobre o gerenciamento de mudanças nos negócios*. Rio de Janeiro: Campus, 1997. p. 3-14.
- DUCK, Jeanie Daniel. Gerenciado a mudança: a arte do equilíbrio. In: *Havard Business Review*, *Mudança*. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p. 56-79.
- DUNPHY, Dexter. Organizational change in corporate settings. *Human Relations*, nº 49, vol. 5, 1996. p. 541-552.
- FELDMAN, Martha S. Organizational routines as a source of continuous change. *Organization Science*, n.11, 2000. p. 611-629.
- \_\_\_\_\_. A performative perspective on stability and change in organizational routines. *Industrial and corporate change*, n.12, 2003. p. 727-752.
- \_\_\_\_\_ e PENTLAND, Brian T. Reconceptualizing Organizational as a Source of Flexibility and Change. *Administrative Science Quarterly*, n.48, 2003. p. 94-118.
- GREY, Christopher. O fetiche da mudança. *Revistas de Administração de Empresas*, São Paulo, vol. 44, n. 1, jan/mar. 2004. p. 10-25.
- HOBBSAWN, Eric. *Tempos interessantes: uma vida no século XX*. São Paulo: Companhia das letras, 2002.
- JUDSON, Arnold S. *Relações humanas e mudanças organizacionais*. São Paulo: Atlas, 1969.
- KANTER, Rosabeth Moss. A nova atividade gerencial. In: *Avanço rápido: as melhores idéias sobre o gerenciamento de mudanças nos negócios*. Rio de Janeiro: Campus, 1997. p. 185-200.
- KATZ, Daniel e KAHN, Robert L. *Psicologia social das organizações*. São Paulo: Atlas, 1970.
- KILDUFF, Martin. e DOUGHERTY, Deborah. Change and development in a pluralistic world: the view from the classics. *Academy of Management Review*, vol.25, n.04, 2000. p. 777-782.
- KOTTER, John P. *Liderando mudança*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- LAWRENCE, Paul R. e LORSCH, Jay W. *O desenvolvimento de organizações: diagnóstico e ação*. São Paulo: Ed. Edgar Blücher Ltda, 1969.
- LEANA, Carrie R. e BARRY, Bruce. Stability and change as simultaneous experiences in organizational life. *Academy of Management Review*, vol. 25, n.4, 2000. p. 753-759.

- LEWIN, Kurt. *Field theory in social science*. New York. Harper and Row. 1951.
- MATURANA, Humberto. *A ontologia da realidade*. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 2001.
- MORGAN, Gareth. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996.
- MOTTA, Paulo Roberto. *Transformação organizacional: a teoria e prática de inovar*. Rio de Janeiro: Qualitymark ed., 1999.
- PETTIGREW, Andrew. e WHIPP, R. *Managing Chance for competitive sucess*. Blackwell, 1991.
- \_\_\_\_\_, WOODMAN, Richard W. e CAMERON, Kim S. studying organizational change and development: challenges for future research. *Academy of Management Journal*, vol.44, n.04, 2001. p. 697-713.
- PIDERIT, Sandy Kristin. Rethinking resistance and recognizing ambivalence: a multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of Management Review*, vol.25, n.04, 2000. p. 783-794.
- RIBEIRO, João. *Páginas de estética*. Rio de Janeiro: Livraria São José, 1963.
- RIFKIN, Jeremy. *O século da biotecnologia: a valorização dos genes e a reconstrução do mundo*. São Paulo: Makron Books, 1999.
- RODRIGUES, Alziro. e NAKAYAMA, Mariana Keiko. *Modelos de mudança em administração de empresas*. Porto Alegre: EDIPUCRS, 1991.
- SCHEIN, Edgar H. *Organizational culture and leadership: a dynamic view*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1988.
- \_\_\_\_\_. *Psicologia organizacional*. 3ª ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1982.
- SENGE, Peter M. *A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem*. 8ª ed. São Paulo: Nova Cultura, 1990.
- VAN DE VEM, Andrew H. e POOLE, Marshall Scott. Explaining development and change in organizations. *Academy of Management Review*, vol.20, n.03, 1995. p. 510-540.
- WOOD JR., Thomaz. Mudança organizacional e a transformação da função recursos humanos. In: WOOD JR., Thomas (org.). *Mudança organizacional: Aprofundando temas atuais em administração de empresas*. São Paulo: Atlas, 1995a. p. 221-242.
- WOOD JR., Thomaz. Mudança organizacional: introdução ao tema. In: WOOD JR., Thomas (org.). *Mudança organizacional: Aprofundando temas atuais em administração de empresas*. São Paulo: Atlas, 1995b. p. 15-31.
- \_\_\_\_\_. *Mudança organizacional: ciência ou arte? Um caso na Rodhia mostra como unir teoria e prática na compreensão dos processos de mudança*. Dissertação (Mestrado em Administração) - Pós-graduação da Fundação Getulio Vargas /EAESP, São Paulo, 1992.