

Data de submissão  
23-03-2016

Data de aceitação  
04-04-2016

\* Autor correspondente  
Maria Alexandra Carvalho  
a.carvalho@ipt.pt

## Mudança Organizacional - Uma Perspetiva Teórica Organizational Change - A Theoretical Perspective

**Maria Alexandra Carvalho <sup>\*,\*</sup>, Silvio Manuel Brito <sup>a</sup>**

<sup>a</sup> Instituto Politécnico de Tomar, Portugal

### Resumo • Abstract

Vivemos uma era de alta turbulência, nesse sentido uma das maiores questões dos estudos organizacionais é a *análise da mudança*, e uma das dificuldades reside no que se entende por mudança organizacional. Face às tendências da globalização, cada vez mais competitivas e comprometidas com a geopolítica e a geoestratégia dos países, os relacionamentos das pessoas e os instrumentos e os procedimentos de trabalho terão de passar, indubitavelmente, por esta perspetiva que pretendemos dar, sem pretensiosismos académicos ou de outra ordem.

We live in a turbulent era, in this sense, one the most organizational studies question is the Change analysis, and one of the difficulties resides what is meant by organizational change. Given the trends of globalization, increasingly competitive and committed to the countries geopolitical and geo strategy, people relationships and their instruments and working procedures, must pass undoubtedly by this perspective we want to give, without academic pretensions or otherwise.

### Palavras-Chave • Keywords

Mudança; Organização; Sistema; Globalização; Performance.

Change; Organization; System; Globalization; Performance.

## 1. Quadro Teórico

A questão da *mudança organizacional* foi identificada por Parsons (2007) como um problema dentro do sistema organizacional, enquanto problema oposto à mudança do próprio sistema social. Este problema radica na dificuldade que

existe em determinar o tipo de mudança apropriado do sistema organizacional. Novas técnicas e modelos podem ser introduzidas e experimentadas, novas normas e políticas podem ser formuladas, mas tudo isto poderá não significar uma mudança. Autores de referência como Lewin (2011) e Schein (2010), conceptualizam a teoria em torno da ideia de equilíbrio, desequilíbrio e, conseqüentemente, transição para um *novo* equilíbrio. Na perspetiva da teoria contingencial é a baixa *performance* que causa desequilíbrio e conseqüentemente a mudança organizacional. Para que haja mudança é necessário que o nível de eficácia ou de *performance* organizacional baixe a tal ponto que o sistema se extinga ou procure um novo equilíbrio de acordo com Williamson (1981). Para a teoria contingencial, a baixa eficácia causa desadaptação à qual se segue a nova adaptação organizacional e a alta *performance* provoca o crescimento que se expressa em número de empregados, volume de vendas, número de filiais, etc.

A proposição fundamental da teoria contingencial estabelece que uma organização mal adaptada, com baixa *performance* (abaixo do nível aceitável pelos principais interessados da organização, por exemplo os *stakeholders* ou os administradores), procederá à adaptação da sua estrutura aos fatores internos e externos da envolvente. Uma organização mal adaptada cuja *performance* é média ou alta (acima do nível desejado pelos principais interessados) vai continuar mal adaptada. Para uma organização bem adaptada, quanto mais alta for a sua *performance* mais elevado será o seu crescimento. A teoria contingencial procurou, nessa ótica, testar várias hipóteses, quando a estrutura de uma organização revelava má adaptação aos fatores de contingência, seria provável que viesse a adaptar-se, mais facilmente, à sua estrutura, quando o negócio se encontrava em situação difícil ou em crise. Isto parece acontecer em virtude de uma má fase, em que se encontrará a atividade, ou forçar a tomada de consciência de que o nível de *performance* está abaixo do aceitável (Cushway, 2016). Se a causa da mudança reside na *performance*, a natureza da mudança a implementar pode ser de dois tipos diferentes: *incremental* e *profunda*. A primeira está associada à ideia de mudança episódica, incremental ou evolutiva, enquanto a segunda aponta para a rutura com os padrões do passado e é descontínua. A mudança profunda e a mudança estratégica identificam-se entre si e implicam a transformação do próprio sistema e a rutura com os padrões de atuação do passado.

## 2. Metodologia

Procedendo a uma análise documental, mais precisamente de artigos e livros científicos, observámos que, quando se fala de mudança organizacional, refere-se por norma, à mudança incremental. Este é fruto da análise racional e de um processo de planeamento. Surgem duas questões “mudar o quê?” e “mudar como?” O “como”

refere-se ao processo de mudança. O “ quê” ao problema da mudança incremental cujos elementos fundamentais são: o contexto, o conteúdo, e o processo.

### 3. Análise do Problema

Para existir uma mudança organizacional é necessário que haja pressão exógena ou endógena; reconhecimento da necessidade de mudar por parte dos gestores e empenhamento dos membros da organização; definição do conteúdo e plano que se vai mudar; escolha de um processo de implementação da mudança e avaliação com possibilidade de voltar ao início do modelo (Parsons, 2007).

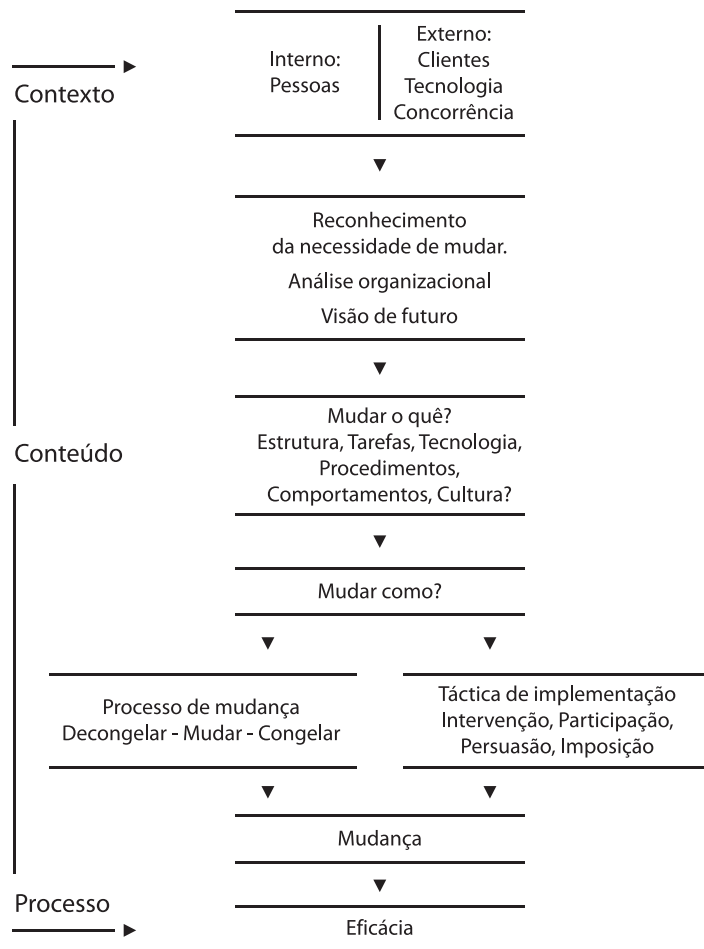


Figura 1 • Modelo de Parsons

A mudança pode, pois, ser definida como a alteração da estrutura e de forma de funcionamento de uma organização, com o propósito de a tornar mais competitiva e ajustada às realidades do mercado. Para Robbins (2015), os fatores que dão origem a situações de mudança são a natureza da força de trabalho, as novas tecnologias, os choques económicos, a globalização, a concorrência, e o stress organizacional. A mudança ocorre quando aqueles que trabalham de forma diferente tem oportunidade para participar em novos meios de trabalho (Parkes, 2015). A complexidade organizacional nas organizações modernas é uma constante que exige da força de trabalho uma liderança que alcance resultados e que possa gerir as diversas crises enquanto deve procurar manter a cultura da organização, sendo igualmente uma responsabilidade de todos. As políticas corporativas e respetivas práticas devem ser realçadas e transmitidas a todos de forma clara e precisas a uma escala individual e profissional. Para se ter sucesso a força de trabalho deve ser influenciada para se adaptar rapidamente à mudança e orientada por equipas de trabalho. Isto cria relações válidas e cooperantes entre os colaboradores. Através de estratégias corporativas fortes, de práticas, e do desenvolvimento do conhecimento das equipas, a força de trabalho reforça comportamentos que mudam a cultura e diminuem a intensidade das crises no futuro sucesso dos negócios (Bellamy, 2015). Novas tecnologias como a informática, as telecomunicações, a robotização e a produção modular, tiveram um impacto profundo nas organizações que as adotaram, na medida em que provocaram alterações fundamentais nos níveis de aptidões dos colaboradores, nas atividades quotidianas dos gestores e na capacidade das organizações para dar resposta às necessidades mutantes dos consumidores. À medida que o ritmo de mudança aumenta, mais as aptidões dos colaboradores se tornam obsoletas, exigindo maior investimento na sua formação profissional. A introdução de novas tecnologias consiste na flexibilização dos cargos que passam a ser polivalentes no exercício das suas competências (Danneels, 2015).

Decorrente dos parágrafos anteriores, podemos verificar que as mudanças tecnológicas criam problemas éticos para os gestores. Gestores de organizações públicas ou privadas têm várias responsabilidades relacionadas com a tecnologia. Eles são responsáveis por desenvolver e incorporar mudanças tecnológicas nas operações diárias das organizações. Esses gestores também tomam decisões relacionadas com os efeitos potenciais dessas mudanças nos trabalhadores, nos clientes e na sociedade. O ritmo da mudança tecnológica cria dificuldades cada vez maiores e mais peculiares para a tomada de decisões dos gestores; conseqüentemente, eles necessitam de ajuda para lidar com as questões éticas decorrentes da mudança tecnológica (Ferrell et al., 2011).

Uma dessas questões envolve a preocupação das pessoas com a privacidade da informação. Um estudo realizado por este último autor, constatou que uma quantidade enorme de pessoas demonstra preocupação e inquietude em relação aos problemas

ligados à tecnologia. De acordo com a pesquisa, 89% dos entrevistados entendiam que o computador facilitava o acesso a informações pessoais e confidenciais, 76% acreditavam que o computador fazia as pessoas perderem o controlo sobre a circulação dos seus dados pessoais, 69% viam o computador como uma ameaça à sua privacidade e 66% afirmavam que não existia proteção adequada da privacidade das informações pessoais armazenadas nos computadores. Mesmo essas breves descrições dos problemas éticos relacionados com a tecnologia indicam que os gestores atualmente enfrentam um cenário ético altamente complexo. Para dirigir com eficácia a organização, além de enfrentar essas questões éticas, os gestores devem: desenvolver a conscienciosidade acerca dos problemas e um sistema ético, sendo consistente e que informem claramente os seus colaboradores e permanecerem em alerta. Cada uma dessas cinco atitudes é extremamente importante. No entanto, permanecer alerta destaca-se das demais. A contínua mudança tecnológica e das questões éticas, associadas com a tecnologia, exige gestores atentos aos problemas emergentes, tanto das tecnologias atuais quanto das recém-criadas. A gestão eficaz exige capacidade de perceber e avaliar as implicações das novas circunstâncias e dos novos ambientes. Os gestores devem-se adaptar bem às mudanças. A decisão ética é semelhante a muitas outras responsabilidades do gestor, ela exige gestores flexíveis e adaptáveis.

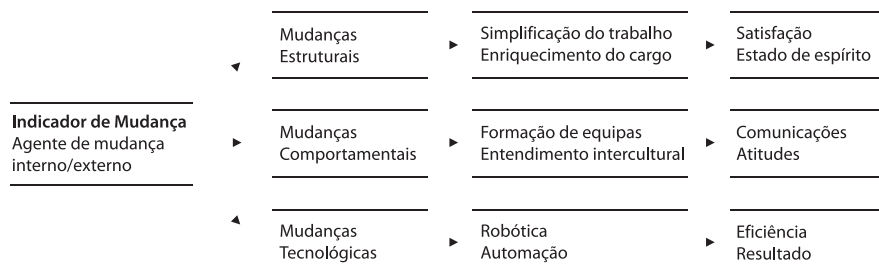


Figura 2 • Modelo de Ferrer et al.

As *mudanças intrínsecas* (internas). São as que decorrem da própria estrutura da empresa, e das normas que regem a organização e prestação do trabalho. Quando se verifica que essa estrutura ou a forma como funciona são um obstáculo à competitividade da empresa, ou arrastam para um posição que põe em causa a sua continuidade ou sobrevivência, a mudança impõe-se por motivos intrínsecos. Será *extrínseca* (externa) a mudança que é imposta por alterações radicais do meio envolvente. Exemplos dos choques económicos, alterações legislativas restritivas, mudanças de hábitos de consumo, aparecimento de produtos ou serviços mais atraentes.

Tanto um caso ou outro, a mudança pode ser provocada (Lozano et al., 2015) ou espontânea (Nystrom et al., 1976).

Sendo espontânea, a avaliação é feita pelos gestores dos pontos fortes e fracos da empresa, elaborando uma estratégia de mudança em antecipação ao mercado, calendarizada e planeada, embora a mudança seja menos rápida e a estratégia favorável.

Sendo *provocada*, a mudança advém da produtividade decrescente, da perda de quota de mercado, do lucro, e da rotatividade de colaboradores. Desse modo a organização terá de procurar que a situação não lhe seja desfavorável no seu posicionamento de mercado, e redefinir os objetivos, redistribuindo os meios disponíveis, procurando um maior envolvimento dos colaboradores, e tentar que o seu processamento seja mais célere. Sob pressão *exógena*, a organização muda o seu relacionamento com os seus clientes e tenta aumentar o seu poder negocial, perante estes, os concorrentes, os fornecedores, e opera alterações visíveis na sua tecnologia.

Sob pressão *endógena* a organização tende a alterar o seu sistema técnico – estruturas, procedimentos, regulamentos, o seu sistema social – os grupos de pressão no interior da organização e o clima organizacional, e a sua *performance* – qualidade de serviço, o retorno do investimento, o volume de vendas, a quota de mercado, a estrutura económica dos recursos existentes. Para além das causas da mudança acima expostas existem outras como:

- › *Mudar a estrutura*, dado que reorganizar implica conceber de novo a estrutura da organização, uma mudança nos departamentos, na coordenação, nos níveis de controlo ou nos centros de decisão – a reorganização é um método, relativamente direto e rápido, para operar mudanças na organização e é uma técnica largamente usada e eficaz (Cawsey et al., 2015).
- › *Redefinir tarefas* dos colaboradores é outra alternativa para a mudança. Sobre isso há exemplos clássicos do tipo proposto por Frederick Taylor (1911). Estes desenvolveram uma nova ciência, a engenharia industrial, cuja finalidade era efetuar a medida científica dos métodos de trabalho e fazer recomendações quanto aos melhoramentos a introduzir (criação de funções de rotina, altamente especializadas). Os estudos às funções e tarefas servem e relacionam-se atualmente com movimentos que visam a redução de efetivos nas organizações conhecidos como *downsizing* e *rightsizing* (Chen et al., 2015).
- › *Reengenharia organizacional* que consiste no repensar fundamental e no reformular radical dos processos dos negócios, de forma a alcançarem-se progressos dramáticos nos níveis de desempenho, nos custos, na qualidade, no serviço e na rapidez. Para Hammer e Champy (2009), o repensar dos processos de trabalho implica que as diversas funções sejam agrupadas numa só onde os colaboradores detenham poder de decisão, cujos passos de

um processo sejam desempenhados de forma lógica, com múltiplas versões de processo onde o trabalho seja executado na etapa de produção que fizer mais sentido, com menor índice de defeitos na verificação e controlo, onde haja um responsável pela execução do processo chamado “*case manager*” (Jones & George, 2015), e se combinem as vantagens da centralização e descentralização.

- › *Mudar a tecnologia*, desde o incremento do conhecimento sobre o funcionamento do cérebro e a dinâmica dos fatores humanos relativamente às questões de adaptação, renovação, inovação, e criatividade, que respeitam aos novos recursos tecnológicos e às energias alternativas e inovadoras (Nery & Neiva, 2015).
- › *Novos comportamentos*. As abordagens sistémicas, de cariz mais positivista, aconselham a mudar o sistema, uma vez que é este quem induz (condiciona ou determina), os comportamentos (Armenakis & Burns, 2015). As abordagens do tipo cognitivo e anti positivista laborando a partir do voluntarismo do ator social, advogam que é este que deverá atuar sobre as suas perceções e comportamentos (Cawsey et al., 2015).
- › *A mudança da cultura* (Goldberg, 2015) é um processo lento e difícil, isto porque implica a substituição de normas, os valores e crenças organizacionais e atinge as formas de pensar, sentir e agir.
- › *Produtos e serviços*, onde poderá haver necessidade de mudar os produtos ou serviços prestados pela organização (tanto no público como no privado). Porter (1990) aponta 2 tipos de vantagem competitiva: *Custos baixos* – permitem ter boas margens com preços competitivos (ao nível, design produtos, da produção, distribuição, no *marketing*). *Diferenciação* – benefício que a empresa concede aos consumidores e que este está disposto a pagar um excedente (conseguem-se boas margens).

Os processos de mudança podem seguir orientações diversas, nomeadamente encarar a mudança como um processo, de evolução geral, de adaptação, terapêutico, e revolucionário, a ser gerido.

Kurt Lewin (2011) definiu o mecanismo da gestão da mudança com base nas 3 fases seguintes:

- › *Descongelamento* – alteração do estado presente de equilíbrio, responsável pela sustentação dos atuais comportamentos e atitudes. Este processo deve tomar em atenção as ameaças que a mudança poderá suscitar, e a necessidade de motivar os que integram o novo processo.

- › Mudança – desenvolvimento de novas respostas, com base em nova informação.
- › Recongelamento – estabilização da mudança pela introdução de novas respostas.

Para *Lewin*, para obter uma mudança é necessário analisar as forças que são opostas e as que são favoráveis à mudança, diagnosticar entre as forças anteriores as que são críticas e desenvolver ações conducentes a fortalecer as forças favoráveis e a enfraquecer as desfavoráveis.

Para Beckhard & Pritchard (1992), gestão da mudança, processa-se da seguinte forma:

- › O *diagnóstico do problema* necessita de mudança fixando objetivos e definindo o estudo futuro das condições organizacionais desejadas após a mudança das atividades no momento de transição e da implicação necessária para atingir o estado futuro onde ocorre o desenvolvimento de estratégias e de planeamento de ações para a gestão de transição.

Para Fu, Jones & Chao (2008), “*gerir é mudar e manter uma alta taxa de mudança*”. Esta tem a ver com a insatisfação com o presente, e os seus inibidores são o medo do desconhecido e do futuro, dado que as pessoas não se devem interrogar-se sobre o que se vai mudar, mas antes acerca de quando se começou a mudar. É preciso estar tão consciente da necessidade de mudar como dos riscos em não mudar, uma vez que no processo de mudança as pequenas ações poderão ter um efeito catalisador. Beer et al., (1989), defendem que um processo de mudança eficaz deverá mobilizar as pessoas para a mudança através da análise conjunta dos problemas da competitividade de modo a desenvolver uma visão partilhada sobre como organizar e gerir para a competitividade, e incentivar o consenso acerca desta nova visão, formando as pessoas para a ação, fomentando a coesão, espalhar a revitalização por todos os departamentos, sem pressionar o topo. É igualmente importante institucionalizar a revitalização através de políticas formais, sistemas e estruturas, controlando e ajustando estratégias, em resposta aos problemas do processo de revitalização. Para Pettigrew e Wipp (1993) a mudança estratégica passa pela construção de um clima recetivo à mudança, através da construção da capacidade de mudar, e do estabelecimento de uma agenda de mudança. Para Robert Quinn (1996) a mudança exige uma nova maneira de pensar e de se comportar na organização. A mudança profunda rompe com os padrões de ação e envolve um assumir de riscos e uma certa perda de controlo. Segundo Quinn (2004), a mudança profunda ocorre com o processo transformacional o qual possui 4 fases:

- › *Iniciação* – mudar e melhorar, desenvolve-se a visão, assumindo o risco da iniciativa.
- › *Incerteza* – agir por intuição.



- › *Transformação* – aprendizagem intuitiva obtida através da experimentação.
- › *Rotina* – se surgir a armadilha da exaustão, então os níveis de rotina são maiores e vice-versa.
- › Para permanecer saudável, não é fácil manter o sistema em movimento, dado que existem obstáculos como a ilusão, o pânico, a exaustão, e a estagnação.

#### 4. Conclusões

As organizações empresariais enfrentam hoje, no séc. XXI, situações de mudança muito mais complexas que no passado. O impacto da incerteza é acentuadíssimo na nossa vida profissional, estando esta muito fragmentada. As atuais fontes de incerteza nos sistemas globais, levam-nos a recear mais o futuro e a focar-nos em nós próprios. Ainda que os altos níveis de incerteza nos provoquem medo, ansiedade, e sentimento de perda, aqueles que têm posições de liderança, devem enfrentar os seu próprios receios e encontrar formas de ajudar as pessoas a criar novas e múltiplas formas de desenvolvimento, de modo a compreender que coisas novas existem nas organizações, e a abandonar velhos hábitos. A combinação entre competição global, métodos de fabricação assistida por computador, *Internet* e a comunicação instantânea, tem efeitos muito mais abrangentes do que qualquer outro fator observado desde o início da revolução industrial, exigindo novas e constantes formas de trabalho, e de relacionamentos mais complexos, criativos e eficazes.

#### Referências

- › Beckhard, R., & Pritchard, W. (1992). *Changing the essence: The art of creating and leading fundamental change in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- › Beer, M.; Spector, B.; Lawrence, P.; Mills, Q. & Walton, R. (1989). *Gestión de recursos humanos*. Madrid: *Centro de Publicaciones del Ministerio del Trabajo*, 463-506.
- › Bellamy, C.D. (2015), *Leadership and Crisis Management in Modern Organizations*. Liberty University, *Selected Works, Summer June* (1), 1-8.
- › By, R. T., Armenakis, A. A., & Burnes, B. (2015). Organizational change: A focus on ethical cultures and mindfulness. *Journal of Change Management*, 15(1), 1-7.
- › Cawsey, T. F.; Deszca, G. & Ingols, C. (2015). *Organizational change: An action-oriented toolkit* Sage Publications.
- › Chen, S. P. & Mykletun, R. J. (2015). Beyond Post-Downsizing Organisational Injustice and Counterproductive Work Behaviours: Antecedents and Consequences of Learnt Helplessness. *International Journal of Business and Management*, 10(6), 1.

- › Christensen, Norman L.; Bartuska, Ann M.; Brown, James H.; Carpenter, Stephen; D'Antonio, Carla; Francis, Rober; Franklin, Jerry F.; MacMahon, James A.; Noss, Reed F.; Parsons, David J.; Peterson, Charles H.; Turner, Monica G. & Woodmansee, Robert G. (1996). The Report of the Ecological Society of America Committee on the Scientific Basis for Ecosystem Management. *Woodmansee Ecological Applications* Vol. 6, N. 3 (Aug), pp. 665-691.
- › Cushway, B. (2016). *The Employer's Handbook 2015-16*. London, Kogan Page.
- › Danneels, E. (2015). Survey Measures of First-And-Second Order Competencies. *Wiley Online Library, Strategic Management Journal*, N. 2428, 4 Sept., pp. 1-15.
- › Ferrell, O.C., Ferrell, L., Fraedrich, J. (2013). *Business Ethics, Ethical Decision Making and Cases*. South-Western, Cengage Learning.
- › Fu, P.; Harvey, J.; Jones, D. & Chao, Y. C. (2008). Understanding internal structure characteristics of foamed asphalt mixes with fracture face image analyses. *Transportation Research Record: Journal of the Transportation Research Board*, (2057), 20-27.
- › Goldberg, D. B. (2015). Equal Representation of Women through the Lens of Leadership and Organizational Culture Expert Group Meeting.
- › Hammer, M. & Champy, J. (2009). *Reengineering the Corporation: Manifesto for Business Revolution*, A. Zondervan.
- › Jones, G. & George, J. (2015). *Contemporary management*. McGraw-Hill Higher Education.
- › Lewin, K. L. (2011). *Organization Change: Creating Change Through Strategic Communication*. U.K.: Wiley Blackwell.
- › Lozano, R.; Ceulemans, K. & Scarff Seatter, C. (2015). Teaching organizational change management for sustainability: designing and delivering a course at the University of Leeds to better prepare future sustainability change agents. *Journal of Cleaner Production*, 106, pp.205-215.
- › Nery, V. D. F. & Neiva, E. R. (2015). Context Variables and Responses to Organizational Change: Testing the Mediating Role of Attitudes. *Psicología: Teoria e Pesquisa*, 31(2), 259-268.
- › Nystrom, P. C.; Hedberg, B. L. T. & Starbuck, W. H. (1976). 'Interacting processes as organization designs.' In R. H. Kilmann, L. R. Pondy, and D. P. Slevin (eds.), *The Management of Organization Design*, Vol. 1 (New York: Elsevier North-Holland, 209-230).
- › Parkes, A. (2015). Agile Organisational Transformation Paradigm. IN: *Proceedings of the Loughborough School of Business and Economics (SBE) Doctoral Conference (SBEDC 2015)*, Loughborough University, pp. 1-6.
- › Parsons, T. (2007). *American Society, a Theory of the Societal Community*. New York, Taylor & Francis.

- › Pettigrew, A., & Whipp, R. (1993). *Managing change for competitive success*. Wiley-Blackwell.
- › Porter, M. E. (1990). The competitive advantage of nations. *Harvard business review*, 68(2), 73-93.
- › Quinn, R. (2004). *Competências gerenciais: princípios e aplicações*. Elsevier, 2004.
- › Robbins, S.P. (2015). Cambio organizacional y manejo del estrés. *Psicobiología del estrés: dentro de la psicología del trabajo y las organizaciones*, págs. 200-238.
- › Schein, H. E. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4<sup>th</sup> Ed.). San Francisco: John Willey & Sons.
- › Taylor, Frederick, T. (1911). *The principles of scientific management*. New York: Harper and Row.
- › Williamson, O.E. (1981). The Economics of Organization; The Transaction Cost Approach. *The University of Chicago, American Journal of Sociology*, Vol. 87, N. 3, pp. 548-577.