
A Mudança Organizacional na Bibliografia Especializada *

MARIA JOÃO AMANTE

Biblioteca Nacional, Lisboa

Deve ter-se presente que não há nada mais difícil de realizar, de sucesso mais duvidoso, do que iniciar uma nova ordem de coisas.

TENDO por base esta citação da obra de Maquiavel, *O Príncipe*, este estudo abordará o problema da mudança organizacional nos seus vários aspectos.

Nesse sentido, interessará considerar os tipos de mudança organizacional, os seus alvos e também o próprio processo de mudança.

Serão apresentadas algumas abordagens estratégicas da mudança organizacional, a saber, segundo a Dinâmica de Grupo, tendo por base o Indivíduo, segundo a Teoria Ecológica e segundo a Teoria do Desenvolvimento Organizacional.

A mudança organizacional é uma questão complexa, quer nos seus aspectos teóricos, quer nos aspectos práticos. É um assunto igualmente pouco pacífico e todo o processo de mudança depara com alguma ou muita resistência por parte das pessoas e/ou organizações que nele serão envolvidas ou que, pelo menos, por ele serão afectadas de alguma forma.

Será, assim, necessário aflorar também o problema da resistência à mudança relacionando-o com a temática do conflito, quer pessoal quer institucional.

Apesar de este estudo reflectir uma análise teórica da bibliografia especializada na temática da mudança organizacional, a mesma pode ser aplicada às Bibliotecas em geral.

* Versão adaptada de trabalho originalmente apresentado no Mestrado em Gestão da Informação, LNETI, 1991.

1. A mudança organizacional

As organizações podem ser encaradas como sistemas abertos e, se optarmos por esta abordagem, devemos considerar a existência de interacções entre a organização e o seu meio envolvente. Os factores provenientes do meio que influenciam a organização são designados *inputs*, enquanto os efeitos que a organização exerce sobre o meio são chamados *outputs*. Uma organização

cria os seus *outputs* quando transforma os *inputs* que recebe do exterior.

1.1 Tipos de mudança

Pelo que foi referido anteriormente, a organização é um corpo dinâmico que sofre mudanças as quais podem ser de vários tipos, conforme o quadro que em seguida se apresenta:

QUADRO I
Categories of Organizational Change
a Taxonomy and Some Examples

	PLANNED CHANGE	UNPLANNED CHANGE
INTERNAL CHANGE	Changes in products and services Changes in administrative systems	Changing employee demographics Performance gaps
EXTERNAL CHANGE	Introduction of new technologies Advantages in information processing and communication	Governmental regulations External competition

In Baron e Greenberg, 1989.

A mudança organizacional é uma questão complexa, quer nos seus aspectos teóricos, quer nos aspectos práticos. É um assunto igualmente pouco pacífico e todo o processo de mudança depara com alguma ou muita resistência por parte das pessoas e/ou organizações que nele serão envolvidas ou que, pelo menos, por ele serão afectadas de alguma forma.

Desta forma, as mudanças organizacionais podem ser planeadas ou não planeadas e baseadas em causas internas ou externas.

Mudança interna planeada

- mudanças nos produtos e serviços;
- mudanças nos sistemas administrativos.

Mudança externa planeada

- introdução de novas tecnologias: os avanços da tecnologia provocam mudanças na forma como as organizações operam, podendo essas mudanças assumir formas diferenciadas;
- avanços no processamento da informação e comunicação: quando os sistemas de comunicação melhoram, seguem-se oportunidades para o crescimento organizacional. Uma das chaves do sucesso organizacional é incorporar selectivamente os avanços na tecnologia da comunicação o que permite às organizações partilhar grandes quantidades de informação mais rápida e completamente.

Mudança interna não planeada

- mudança no «desempenho dos empregados»;
- falhas no desempenho.

Mudança externa não planeada

Um dos maiores desafios enfrentados pela organização é a capacidade para responder a mudanças provocadas pelo mundo exterior, sobre o qual ela tem pouco ou nenhum controle, como é o caso da regulamentação governamental e da competi-

ção económica. A investigação mostra que as organizações que melhor se adaptam às condições de mudança tendem a sobreviver.

Os aspectos principais envolvidos no processo de mudança são:

- o que é mudado: a estrutura organizacional, a tecnologia ou as pessoas;
- as condições segundo as quais a mudança ocorre;
- a vontade das pessoas para aceitarem a mudança organizacional.

Um dos maiores desafios enfrentados pela organização é a capacidade para responder a mudanças provocadas pelo mundo exterior, sobre o qual ela tem pouco ou nenhum controle, como é o caso da regulamentação governamental e da competição económica.

1.2 Alvos da mudança

A mudança é normal e natural em cada organização porque o mundo, tanto interior, como exterior, é dinâmico. Um dos pontos principais a considerar quando falamos de mudança organizacional é o de sabermos efectivamente o que muda, ou seja, quais os objectivos da mudança organizacional.

Na opinião de Baron e Greenberg (1989) são três os potenciais alvos de mudança organizacional:

- a) a estrutura da organização;
- b) a tecnologia;
- c) as pessoas.

Mudanças na estrutura organizacional

Alterar a estrutura de uma organização pode ser a forma adequada de responder a uma necessidade de mudança. Modificar as regras, responsabilidades e procedimentos pode ser a forma apropriada de gerir uma mudança.

Segundo Baron e Greenberg (1989), as mudanças estruturais podem ser de vários tipos:

- a) «[...] changes can be made with respect to an organization's span of control, altering the number of employees over which supervisors are responsible;
- b) [...] may also take the form of revising the basis for creating departments [...];
- c) [...] clarifying someone's job description or the written policies and procedures followed.»

Mudanças na tecnologia

Os progressos tecnológicos podem conduzir a um trabalho mais efi-

ciente o que acarreta melhorias no funcionamento da organização.

Mudanças nas pessoas

Existe a ideia de que a eficácia das organizações depende muito das pessoas que nelas trabalham e, neste sentido, os teóricos identificaram três aspectos principais no que diz respeito à mudança das pessoas:

- a) UNFREEZING — «This refers the process of recognizing that the current state of affairs is undesirable and in need of change. Realizing that change is needed may be the result of some serious organizational crisis»;
- b) CHANGING — «[...] occurs when some planned attempt, is made to create a more desirable state for the organization and its members»;
- c) REFREEZING — «[...] occurs when the changes made are incorporated into the employee's thinking and the organization's operations.» (Baron and Greenberg, 1989).

As mudanças organizacionais podem abranger a estrutura da organização, a sua tecnologia ou as pessoas que nela trabalham. Mas uma questão que urge ter presente é que a mudança num destes aspectos

pode provocar a necessidade de mudanças nos restantes.

Autores como Mitchell e Larson Jr. (1987) consideram que os aspectos de uma organização que podem ser mudados, se agrupam em quatro categorias, a considerar:

1. «... redesigning the jobs that are performed by organization members;
2. [...] modifying the formal structure of the organization;
3. [...] changing the individual members of the organization;
4. [...] modifying the norms and informal social relations that exist within the organization.»

1.3 O processo de mudança

O processo de mudança organizacional levanta duas ordens de questões:

- 1.º Por que razão mudam as organizações? Para sobreviverem?
- 2.º O que muda? Quais são os aspectos organizacionais que podem e devem ser modificados?

Introduzir qualquer tipo de mudança numa organização é um processo complexo e faseado. O processo inicia-se com a identificação de um problema. Em seguida, procuram-se descobrir as causas do

problema. Estando determinadas as causas, é iniciada a mudança (o «tratamento»). Será então necessário proceder à avaliação da eficácia da mudança.

As mudanças organizacionais podem abranger a estrutura da organização, a sua tecnologia ou as pessoas que nela trabalham. Mas uma questão que urge ter presente é que a mudança num destes aspectos pode provocar a necessidade de mudanças nos restantes.

Mitchell e Larson Jr. (1987) fazem referência aos motivos que Beer, em 1980, considerou como necessários para uma organização iniciar um processo de mudança, a saber:

- a) «[...] dissatisfaction with the status quo;
- b) [...] perception that there is an alternative way to manage or organize that will improve the situation;
- c) [...] to perceiving that a solution exist, the transition from the current (unsatisfactory) state to the desired (solution) state must be seen as manageable.»

A metodologia que Nadler aconselha para a implantação da mudança com êxito é referida por

Mitchell e Larson Jr. (1987) e consiste no seguinte:

- «1) motivation for the change needs to be generated among the individuals who must carry it out;
- 2) the transition state needs to be managed to ensure that control is maintained during and after the change, and
- 3) the political dynamics of the situation need to be managed so that they support the change.»

Analisando o primeiro destes aspectos, e na opinião de Werther Jr. e Davis (1983), podemos considerar alguns tipos de procedimentos que ganham o apoio das pessoas para a mudança. São eles a participação, a comunicação e as recompensas suplementares.

PARTICIPAÇÃO — as pessoas que desenvolverão a mudança ou que serão apenas afectadas por ela, precisam de se envolver, discutir, comunicar, fazer sugestões e interessar-se pelo processo de mudança. A participação gera compromisso em vez de simples cumprimento de orientações superiores. Compromisso implica motivação para apoiar uma mudança e trabalhar para garantir que ela funcione efectivamente, o que significa, o sucesso da mesma. Assim, é fundamental que as pessoas participem activamente na mudança desde o seu início

e não quando esta já estiver concluída.

COMUNICAÇÃO — a comunicação do que se vai passar encoraja o entendimento: é improvável que as pessoas possam apoiar qualquer tipo de mudança sem que a conheçam ou compreendam.

RECOMPENSAS SUPLEMENTARES — outra maneira de conseguir o apoio das pessoas para a mudança é transmitir-lhes a certeza de que esta acarretará recompensas suplementares para todos.

A mudança interrompe o fluxo normal dos acontecimentos numa organização. Dependendo do tipo de mudança a realizar, as fontes normais de informação bem como os canais de comunicação podem perder-se. As fronteiras da responsabilidade e da autoridade podem tornar-se confusas. A melhor forma de lidar com estes problemas é impedir que eles aconteçam, o que pode ser conseguido através de um planeamento cuidadoso e antecipado da mudança.

Quanto ao aspecto (2) anteriormente apontado, o da gestão da fase de transição, porque uma organização é um equilíbrio dinâmico de forças que suportam e resistem a qualquer prática, estas práticas continuarão de forma firme até ser introduzida uma mudança.

Durante o período de transição, enquanto as pessoas se ajustam às mudanças, podem sentir-se desencorajadas, devido aos problemas que as próprias mudanças acarretam. «Nesta ocasião, a mudança está especialmente sujeita a críticas, ataques e até fracassos, porque parece não estar a funcionar. Somente depois de um certo tempo, quando forem restaurados o trabalho de equipa e a eficiência, é que a mudança tem a probabilidade de produzir os resultados favoráveis que haviam sido visados.» (Werther Jr. e Davis, 1983)

É, efectivamente, importante que os ganhos esperados com a realização da mudança sejam maiores do que os seus custos perceptíveis (em tempo, dinheiro, diminuição da produtividade, etc).

A mudança interrompe o fluxo normal dos acontecimentos numa organização. Dependendo do tipo de mudança a realizar, as fontes normais de informação bem como os canais de comunicação podem perder-se. As fronteiras da responsabilidade e da autoridade podem tornar-se confusas. A melhor forma de lidar com estes problemas é impedir que eles aconteçam, o que pode ser conseguido através de um planeamento cuidado e antecipado da mudança.

O último aspecto a considerar para a implantação da mudança organizacional consiste na obtenção de apoios para a mesma. Assim, são necessários grupos que apoiem a

mudança, o que se poderá conseguir pela negociação ou pelo compromisso. Sendo a mudança organizacional geradora de resistência ela torna-se, em muitos casos, um assunto mais político do que técnico.

1.4 *Abordagens teóricas da mudança organizacional*

1.4.1 A Dinâmica de Grupo e a Mudança

«A Escola da Dinâmica de Grupo desenvolve uma proposição geral de que o comportamento, as atitudes, as crenças e os valores do indivíduo baseiam-se firmemente nos grupos aos quais pertence. O grau de agressividade ou cooperação de uma pessoa, o seu grau de auto-confiança, sua energia e produtividade no trabalho, suas aspirações, sua opinião sobre o que é verdadeiro e bom, seus amores ou ódios e suas crenças e preconceitos — todas essas características são determinadas pelo grupo a que pertence.» (Chiavenato, 1979, 175).

Segundo Chiavenato e outros defensores da Teoria das Relações Humanas, a sobrevivência da nossa civilização dependerá da capacidade do ser humano para criar «mudanças» sociais capazes de aproveitarem todas as suas energias físicas para o uso construtivo da sociedade. «Como a mudança, ou a resistência à mudança são grandemente influen-

ciadas pela natureza dos grupos aos quais a pessoa pertence, as tentativas de mudança devem necessariamente considerar a dinâmica dos grupos». (Chiavenato, 1979, 176).

Segundo esta teoria, os grupos podem participar no processo de mudança como instrumento, como meta ou como agente.

No primeiro caso, o grupo aparece como fonte de influência sobre os seus membros. Os esforços para mudar o comportamento podem encontrar o apoio ou a resistência do grupo sobre os seus membros.

No segundo caso, para mudar o comportamento dos indivíduos, pode tornar-se necessário mudar os padrões do grupo. Muito embora a finalidade possa ser a mudança do comportamento dos indivíduos, o grupo torna-se a meta da mudança.

No terceiro e último caso, certas mudanças de comportamentos podem ser provocadas por esforços organizacionais de grupos que actuam como agentes de mudança.

Relacionada com a abordagem da Dinâmica de Grupo e seu papel na mudança organizacional, Mitchell e Larson Jr. (1987) consideram duas estratégias organizacionais de mudança:

- mudança das pessoas;
- mudança das tarefas.

Mudança das pessoas

- a) substituir as pessoas por outras pessoas;

- b) modificar a forma segundo a qual as pessoas se comportam.

Mudança das tarefas

Quando o problema é um caso isolado envolvendo apenas um indivíduo ou um conjunto limitado de indivíduos, mudar a pessoa ou pessoas em questão pode ser o mais indicado. Contudo, quando o problema é mais sistémico, envolvendo muitos indivíduos, as mudanças baseadas no indivíduo podem não ser eficazes. Pode ser aconselhável modificar as tarefas para serem melhor executadas pelas pessoas que as desempenham.

Mesmo quando uma mudança é feita no sentido de melhorar o ajustamento entre dois elementos específicos — a pessoa e a tarefa — outros aspectos da organização podem necessitar de ser modificados por forma a apoiarem a mudança.

1.4.2 Abordagem da mudança organizacional baseada no Indivíduo

A lógica desta teoria (Katz e Kahn, 1978) reside no facto de considerar que dado as organizações serem compostas por indivíduos, basta mudar os membros da organização para mudar a própria organização. Mas esta ideia corresponde a uma grande simplificação de uma realidade bem mais complexa, ignorando

os aspectos do comportamento que devem ser mudados e as expectativas e incentivos que dele decorrem.

1.4.3 Abordagem da mudança organizacional segundo a Teoria Ecológica

A Teoria Ecológica de Hannan e Freeman (1977) advoga que as organizações são entidades que sobrevivem, prosperam e morrem, no seu meio, em consequência de um processo de selecção natural. A Teoria Ecológica tem uma palavra muito importante a dizer sobre as transformações que ocorrem numa organização tendo em vista a sua sobrevivência. Uma premissa básica desta teoria consiste em considerar que a organização se adapta ao meio. Outra premissa igualmente importante considera que as organizações e formas organizacionais são seleccionadas pelo meio tendo em vista a sua sobrevivência.

Mesmo quando uma mudança é feita no sentido de melhorar o ajustamento entre dois elementos específicos — a pessoa e a tarefa — outros aspectos da organização podem necessitar de ser modificados por forma a apoiarem a mudança.

Hall (1991) enuncia os princípios que Mackelvey e Aldrich's, em 1983,

apontaram como intervenientes no processo ecológico e como elementos determinantes na sobrevivência das organizações: variação, selecção natural e luta pela existência.

1.4.4 A mudança segundo a Teoria do Desenvolvimento Organizacional

Werther Jr. e Davis (1983) definem Desenvolvimento Organizacional (DO) como «[...] uma estratégia de intervenção que usa processos grupais para focar a organização como um todo a fim de ocasionar a mudança planejada. Essa estratégia procura mudar crenças, atitudes, valores, estruturas e práticas [...] de modo que a organização possa adaptar-se melhor à mudança.»

Outros autores, Baron e Greenberg (1989) apresentam a seguinte definição de Desenvolvimento Organizacional: «[...] a set of social science techniques designed to plan and implement change in organizational work settings for purposes in enhancing the personal development of individuals and improving the effectiveness of organizational functioning.»

Como características do Desenvolvimento Organizacional podemos apontar as seguintes:

- Enfoque na organização inteira, por forma a que a empresa se desenvolva uniforme-

mente para melhor poder responder à mudança;

- Orientação de sistemas;
- Solução de problema;
- Uso de um agente de mudança;
- Aprendizagem experimental;
- Processos grupais;
- Retroinformação.

Um programa de Desenvolvimento Organizacional inclui as seguintes fases:

1. Diagnóstico inicial;
2. Recolha de dados;
3. Retroinformação de dados e confrontação;
4. Planeamento de acção e solução de problemas;
5. Formação de equipe;
6. Desenvolvimento intergrupai;
7. Avaliação e acompanhamento.

Segundo Werther Jr. e Davis (1983), os programas de mudança através do Desenvolvimento Organizacional têm benefícios mas também se debatem com problemas.

No que diz respeito aos benefícios, podemos considerar os seguintes:

- a) Desempenho: os benefícios do desempenho ocorrem a nível individual, grupal e organizacional.
- b) Satisfação do cargo: a satisfação no cargo frequentemente aumenta depois de um programa de DO. Já que o trabalho de equipe, a cooperação e a

comunicação podem melhorar, é provável que os empregados sintam que têm um lugar melhor para trabalhar.

- c) Automudança: os participantes no programa de Desenvolvimento Organizacional aprendem a ficar mais conscientes dos seus próprios sentimentos e dos sentimentos dos outros a seu respeito.

Quanto aos problemas, estes dois autores consideram que um programa de Desenvolvimento Organizacional é de aplicação difícil e dispendiosa pelos seguintes motivos:

- difícil de iniciar;
- caro, incluindo custos de consultoria e participante;
- lento e consumidor de tempo;
- possível dano psicológico, quando usado;
- ambiguidades conceptuais;
- enfoque estreito principalmente sobre pessoas;
- antiburocrático, tendo propósitos cruzados com sistemas de autoridade.

Baron e Greenberg (1989) consideram várias técnicas de Desenvolvimento Organizacional para melhorar o funcionamento das organizações:

- survey feedback: inducing change by sharing information;
- sensitivity training: developing personal insight;

- team building: creating effective work groups;
- quality of work life programs: humanizing the work place;
- management by objectives: clarifying organizational goals;
- grid training: improving managerial effectiveness.

2. A resistência à mudança

«Por resistência, entendemos um fenômeno de múltiplas facetas, que introduz atrasos, custos e instabilidades inesperadas no processo de mudança estratégica. A resistência se manifesta em toda a história de uma mudança. Durante o processo de mudança há:

- a) Procrastinação e atrasos na partida do processo de mudança;
- b) Atrasos e ineficiência imprevistos de implantação, que retardam a mudança e que fazem com que custe mais do que originalmente calculado;
- c) E há esforços, dentro da organização, no sentido de anular os efeitos da mudança, com o retorno ao *status quo* anterior.» (Ansoff, 1990).

Após a implantação da mudança, verifica-se normalmente um atraso no desempenho, dado que a mudança produz os resultados esperados com muita lentidão. Dentro da

organização desenvolvem-se igualmente esforços para anular os efeitos da mudança. A experiência prática na análise da resistência à mudança leva às seguintes conclusões (Ansoff, 1990):

- a) a resistência ao planejamento da mudança é um fenômeno epidérmico, tendo uma lógica própria, não podendo apenas ser removida com recurso aos altos administradores;
- b) a implantação da estratégia de mudança não se segue automaticamente à sua formulação, apresentando as suas próprias resistências;
- c) a resistência à mudança não está restrita à introdução de planejamento estratégico. «[...] a resistência ocorre sempre que uma mudança organizacional introduz um afastamento descontínuo em relação a comportamento, cultura e estrutura de poder anteriores.»

Segundo o mesmo autor, a resistência à mudança é proporcional ao grau de descontinuidade na cultura e/ou estrutura de poder introduzida pela mudança. «Para um dado nível de descontinuidade, a resistência será inversamente proporcional ao período ao longo da qual a mudança é distribuída» enquanto que, «[...] quando a mudança é introduzida gradativamente apenas uma parte da organização

precisa ser afectada de cada vez. A resistência é localizada, e não recebe apoio das partes não afectadas na empresa». Maquiavel, citado por Ansoff (1990), na sua obra *O Príncipe*, fazia referência à resistência à mudança ao declarar que «[...] a inovação tem, como inimigos todos aqueles que prosperam sob condições antigas, e como defensores tíbios aqueles que podem se dar bem nas novas condições.»

Na opinião de Baron e Greenberg (1989) existem barreiras individuais e barreiras organizacionais à mudança:

Barreiras individuais

- Insegurança económica;
- Medo de desconhecido;
- Ameaças às relações sociais;
- Hábito;
- Fracasso em reconhecer a necessidade de mudança.

Barreiras organizacionais

- Inércia estrutural;
- Inércia do trabalho em grupo;
- Ameaça ao equilíbrio de poder existente;
- Anteriores esforços de mudança fracassados.

Assim, o posicionamento das pessoas face à mudança depende dos seus valores e interesses.

Indissolúvel da mudança organizacional e do problema da resistência à mudança, está a questão do conflito.

Werther e Davis (1983) consideram três tipos de resistência à mudança:

- Lógico: com base num raciocínio racional;
- Psicológico: com base em emoções, sentimentos e atitudes;
- Sociológico: com base em interesses e valores grupais.

Mas o problema da resistência à mudança, que é tão natural como o próprio processo de mudança organizacional, pode na opinião de Baron e Greenberg (1989), ser ultrapassado das seguintes formas:

- «1. Shape political dynamics;
2. Educate the work force;
3. Involve employees in the change effects;
4. Reward constructive behaviors.»

2.1 O conflito

Indissolúvel da mudança organizacional e do problema da resistência à mudança, está a questão do conflito.

Segundo Handy (1981) as causas do conflito derivam de dois aspectos

fundamentais: os objectivos e ideologias e o «território».

Objectivos e ideologias

O conflito surge nas situações de:

- a) formal objectives diverge;
- b) role definitions diverge;
- c) the contractual diverge;
- d) roles are simultaneous;
- e) there are concealed objectives.

Território

O conflito surge nas situações de:

- a) territorial violation;
- b) overcrowling;
- c) territorial jealousy.

A própria definição das organizações como sistemas abertos implica a ideia de continuidade, de luta pela existência. A estrutura interna da organização pode ser encarada como um conjunto complicado de subsistemas, com interesses, objectivos e valores distintos que devem ser conciliados e coordenados com vista à criação de um *output* comum. Contudo nem sempre isto acontece.

O conflito pode levar à necessidade da realização de mudanças numa organização, e neste caso, constitui uma causa de mudança. Mas o conflito pode igualmente ser a consequência de uma mudança

introduzida na organização, constituindo então uma manifestação de resistência à mudança.

3. Conclusão

«It should be borne in mind that there is nothing more difficult to carry out, more doubtful of success, than to initiate a new order of things. The innovator makes enemies of all who profit by the old order, and only lukewarm support is forthcoming from those who would profit by the new order. This lukewarmness arises partly from fear in their favour, and partly because the people cannot believe in anything new until they have actually experienced it.» (Jones, 1984, 197).

Esta citação da obra de Maquiavel, *O Príncipe*, encerra os aspectos fundamentais do processo de mudança aplicado, no caso em análise, às organizações.

O conflito pode levar à necessidade da realização de mudanças numa organização, e neste caso, constitui uma causa de mudança. Mas o conflito pode igualmente ser a consequência de uma mudança introduzida na organização, constituindo então uma manifestação de resistência à mudança.

Efectivamente, mudar significa alterar e com isso perturbar o grau

de estabilidade existente numa dada organização. Mudar pode ser encarado pelas pessoas segundo duas perspectivas: iremos mudar para melhor, o que significa que lucraremos com a mudança, ou iremos mudar para pior, o que significa que uma situação que pode já não ser muito favorável será ainda agravada.

As mudanças podem ser realizadas com mais eficácia se forem antecipadamente planeadas e introduzidas de uma forma faseada. Sobretudo, deve existir um período de difusão de informação sobre o que se vai passar com análise do respectivo *feedback*. Este tipo de tarefa deve ser assegurado no âmbito do trabalho de gestão, segundo Wilson (1990).

Mas nem sempre a mudança pode ser planeada. Factores exógenos podem obrigar à introdução de alterações em vários dos elementos que compõem a organização. E, nesse caso, o período de informação será muito curto, podendo até ser nulo. Nestas condições será muito difícil motivar as pessoas para o processo de mudança, salvo se a existência da própria organização estiver em risco, porque tal facto se traduz para os empregados em insegurança económica.

Ao falarmos de mudança organizacional, temos necessariamente de considerar as questões da cultura da organização e da cultura do indivíduo. Cada um destes elementos tem

a sua própria cultura. A situação ideal, que eliminaria as fontes de muitos conflitos, seria a de o indivíduo e a organização possuírem a mesma cultura, dado que assim, as expectativas e objectivos de ambos seriam os mesmos.

Mas esta é apenas a situação ideal e deverão ser muito escassas as experiências que a confirmem.

As mudanças podem ser realizadas com mais eficácia se forem antecipadamente planeadas e introduzidas de uma forma faseada. Sobretudo, deve existir um período de difusão de informação sobre o que se vai passar com análise do respectivo *feedback*.

Por outro lado, ao considerarmos as organizações como sistemas abertos tal significa que admitimos que as organizações operam mudanças internas em resposta a estímulos externos. Contudo, nem todos esses estímulos têm a resposta adequada por parte da organização e, nesse sentido, poderemos encontrar organizações desadaptadas ou desfasadas da realidade (do seu mercado, da legislação em vigor para a sua área de actividade, etc).

Devemos ter sempre presente a ideia de que as organizações tentam constantemente aumentar a sua eficácia. Fazem-no, em parte, através da mudança, com a introdução de

novas ideias ou de novas formas de executar rotinas e tarefas.

O processo de mudança organizacional não é nem pacífico, como foi já referido, nem inadiável. Contudo, as pessoas, por natureza, resistem à mudança, mas os incentivos são uma forma de facilitar a sua aceitação: as pessoas devem ser envolvidas no processo, desde o seu planeamento, por forma a aumentar o seu «compromisso» com a iniciativa de mudança.

Por outro lado, as mudanças têm três alvos preferenciais: as pessoas, a tecnologia e a estrutura da própria organização. Mas porque o processo de mudança não é um processo estanque, exige adaptações entre todos os elementos da organização.

O processo de mudança organizacional não é nem pacífico, como foi já referido, nem inadiável. Contudo, as pessoas, por natureza, resistem à mudança, mas os incentivos são uma forma de facilitar a sua aceitação: as pessoas devem ser envolvidas no processo, desde o seu planeamento, por forma a aumentar o seu «compromisso» com a iniciativa de mudança.

As organizações, tal como foi referido no início deste estudo, não são realidades estática nem podem ser analisadas dissociadas do meio.

Bibliografia

- ANSOFF, H. I. — *A nova estratégia empresarial*. São Paulo, Atlas, 1990.
- ARGYLE, Michael — *The Psychology of interpersonal behavior*. 4 th ed. Middlesex, Penguin Books, 1986.
- BARON, Robert A. and GREENBERG, Gerald — *Behavior in organizations: understanding and managing the human side of work*. 3rd ed. Boston, Allyn and Bacon, 1989.
- CHIAVENATO, Idalberto — *Teoria Geral da Administração*. Ed. rev. São Paulo, McGraw-Hill, 1979.
- DRUCKER, Peter F. — *Managing in turbulent times*. New York, Harper & Row, 1989.
- DRUCKER, Peter F. — *Inovação e Gestão*. 3.^a ed. Lisboa, Presença, 1989.
- HALL, Richard H. — *Organizations: structures, processes and outcomes*. 5th ed. Englewood-Cliffs, Prentice Hal, 1981.
- HANDY, C. B. — *Understanding organizations*. 3rd ed. Harmondsworth, Penguin Books, 1981.
- JONES, Ken — *Conflict and change in library organizations: people, power and service*. London, Clive Bingley, 1984.
- KATZ, Daniel and KAHN, Robert L. — *The social psychology of organizations*. 2nd ed. New York, Wiley & Sons, 1978.
- MITCHELL, Terence R. and LARSON Jr., James — *People in organizations: an introduction to organizational behavior*. 3rd ed. New York, McGraw-Hill, 1987.
- MAQUIAVEL, Nicolau — *O Príncipe*. Mem-Martins, Europa-América, 1976.
- NEW OFFICE TECHNOLOGY: *human and organizational aspects*. edited by Harry J. Otway and Malcolm Peltu. Bruxelas, EEC, 1983.
- WERTHER Jr., William and DAVIS, Keith — *Administração de pessoal e recursos humanos*. São Paulo, McGraw-Hill, 1983.
- WILSON, T. D. — «Organization development in library management». In *Studies in Library Management* edited by G. Holroyd. London, Bingley, 45-66, 1977.
- WILSON, T. D. — *Information Management I*. Sheffield, University, 1990.