
RESENHA

MUDANÇA ORGANIZACIONAL: TEORIA E GESTÃO¹

LIMA, Suzana Maria Valle² (Org.). **Mudança Organizacional: teoria e gestão**. Rio de Janeiro: FGV, 2003. 348p.

*Mireya Valencia Perafán*³

É gratificante, ao se querer compreender e interpretar um fenômeno como a mudança organizacional e suas implicações na sociedade, encontrar um livro que, em 348 páginas, fornece ao leitor conceitos, elementos teóricos e aspectos metodológicos que ajudam a identificar conexões, associações, complementaridades e conflitos das diversas formas de abordar esse tema de estudo.

Se o que se quer é encontrar elementos que ajudem a guiar os processos de mudança de uma organização determinada, conhecer premissas e princípios orientadores para a mudança, identificar e analisar as modificações decorrentes de uma intervenção planejada ou reconhecer padrões de transformações emergentes, gerados a partir das relações complexas entre os diversos componentes da organização e seu entorno, recomenda-se estudar os artigos que constituem esse livro, extremamente úteis para esses propósitos.

Mudança Organizacional: teoria e gestão está organizado em 11 capítulos, dos quais 6 correspondem à primeira parte do livro na qual se articulam, relacionam e complementam aspectos teóricos e metodológicos sobre o tema em questão. Cada um dos capítulos dessa primeira parte foi elaborado por um autor ou grupo de autores.

¹ Aceito para publicação em março de 2004.

² Ph.D. em Sociologia das Organizações pela Universidade de Wisconsin – Madison (EUA), pesquisadora da Embrapa, professora associada da Universidade de Brasília – UnB. E-mail: suzana.lima@embrapa.br

³ Médica veterinária, M.Sc. em Desenvolvimento Rural pela Pontifícia Universidad Javeriana de Colombia, aluna do curso de Doutorado do Centro de Pesquisa e Pós-Graduação sobre as Américas – CEPPAC – da Universidade de Brasília – UnB, Brasília, DF. E-mail: mireya@unb.br

A segunda parte do livro concentra-se no tema da gestão da mudança organizacional e fornece elementos teóricos advindos dos diversos campos particulares vinculados a esses processos. Assim, a geração de alianças estratégicas como resultado da mudança, o papel da nova administração pública nos processos de mudança, o comportamento dos trabalhadores com relação às mudanças e, por último, o impacto da cultura nacional e das organizações na mudança planejada são temas tratados por autores de distinta e variada formação, atuantes em diferentes tipos de organização. Expresso de diferentes formas e com diferentes ênfases, pode-se dizer que o consenso existente entre os autores que contribuíram para a publicação desse livro é de que as organizações se encontram em processo permanente de mudança e, na atualidade, a flexibilidade para se adequar a um contexto em constante transformação é a condição fundamental para que as organizações sejam capazes de gerar benefícios econômicos e sociais para seus integrantes e para a sociedade em seu conjunto.

Isso está relacionado com um dos tópicos amplamente desenvolvidos ao longo do texto, que é a relação inseparável e mutuamente influente entre organização e ambiente. Como enunciam Suzana Valle Lima e Cyndia Laura Bressan, no capítulo introdutório (p.18), as organizações são concebidas como sistemas abertos, o que implica que devem manter alinhamento constante com seu ambiente. Se este muda, as organizações devem, de alguma forma, reformularem-se para que esse alinhamento, desestabilizado pela mudança ambiental, possa ser restaurado. Nesse sentido, tanto as autoras mencionadas como José de Souza-Silva – autor do capítulo *A mudança de época e o contexto global cambiante: implicações para a mudança institucional em organizações de desenvolvimento* – concordam em que, nas organizações do século 20, o limite estabelecido entre organização e ambiente é cada vez mais difuso. Souza-Silva chama a atenção para a importância que, historicamente, tem sido dada à mudança organizacional baseada em diagnósticos internos e fundamentada na premissa do mau desempenho das organizações. Segundo esse autor, nada é mais equivocado do que abordar processos de mudança sem uma interpretação prévia e acurada do contexto em transformação. Segundo Lima e Bressan (p.59), o ambiente deve ser constantemente interpretado, inclusive com antecedência, para que as organizações possam se adaptar a ele ou mesmo redefini-lo.

Somado a isso, outros autores desenvolvem seus trabalhos levando em conta os desafios das organizações para responder às constantes mudanças do

ambiente. É assim que Maria de Fátima Bruno-Faria toma os conceitos de criatividade, inovação e mudança organizacional como temas associados às ações das organizações com o fim de enfrentar a instabilidade do ambiente. No capítulo intitulado *Criatividade, inovação e mudança organizacional*, Faria discute amplamente com outros autores que trabalham esses temas para chegar a propor definições que ajudam a estabelecer limites entre os mesmos e, ao mesmo tempo, evidenciar suas inter-relações causais.

Da mesma maneira, em *Mudança e aprendizagem nas organizações*, Heden Cardoso e Luís Carlos Freire iniciam seu trabalho propondo uma definição de mudança organizacional na qual é o ambiente que leva a uma nova forma de estruturar a percepção e as ações da organização. Relacionam esse fenômeno com o da aprendizagem nas organizações, iniciando com uma descrição do contexto organizacional atual, apresentando depois desenvolvimentos conceituais no campo da aprendizagem a partir de suas principais abordagens: aprendizagem organizacional e organizações de aprendizagem. Finalmente, evidenciam ainda mais a relação entre esses dois conceitos de mudança e aprendizagem a partir da intensidade e complexidade do primeiro. Uma das conclusões, entre muitas outras que os autores apresentam, é que, assim como a mudança organizacional, a aprendizagem também surge em função da velocidade da mudança no ambiente e da necessidade de adaptação ao novo contexto.

Adicionalmente ao eixo mencionado sobre organização e ambiente, no livro podem ser encontrados vários elementos e conceitos articuladores, sendo essa característica um dos aspectos relevantes que merecem ser ressaltados sobre esse texto e sua organização. Temas desenvolvidos por Lima e Bressan sobre o fenômeno da mudança organizacional, suas classificações, dimensões, conceitos relacionados com a mudança, como o desenvolvimento organizacional, a aprendizagem e a cultura nas organizações, assim como diferentes perspectivas teóricas sobre a relação entre ambiente e ação para a mudança, são trabalhados por outros autores, sob outras perspectivas ou aprofundando ainda mais as apresentadas pelas autoras mencionadas. Por exemplo, o tema do ambiente e ação para a mudança é abordado sob a premissa de que a humanidade experimenta uma mudança de época que está ocasionando uma crise de percepção e vulnerabilidade institucional. Estas evidenciam-se na fragmentação dos modos de interpretação (coerência), como também na fragmentação entre os modos de intervenção e o contexto de sua aplicação e de suas implicações (correspondência) (Silva, p.66).

Posteriormente, com relação ao tema *Criatividade, inovação e mudança organizacional*, além do que foi mencionado em parágrafos anteriores, desenvolve-se um conceito de mudança organizacional que complementa e, ao mesmo tempo, confronta os apresentados no primeiro capítulo. Também com relação aos conceitos relacionados à mudança organizacional, fala-se da dimensão cultural, conceito que é introduzido por Lima e Bressan como associado à mudança e parte do que pode ser transformado. Cláudio Torres e Lorena Pérez-Floriano, que no capítulo *Transculturalismo e mudança organizacional* discutem o conceito de cultura a partir de vários autores, vinculam esse conceito – cultura – ao conceito de nação, a partir do que desenvolvem o tema de cultura brasileira, para finalizar com o impacto da cultura na mudança organizacional. Esse aspecto também é apresentado por Helga Cristina Hedler e Suzana Valle Lima no capítulo *Dimensões culturais e planejamento estratégico*. Aqui, as autoras trabalham a influência da cultura nacional sobre a mudança organizacional planejada, no que utilizam particularmente as dimensões culturais propostas por Hofstede – conhecidas como “distância do poder”, “individualismo versus coletivismo”, masculinidade versus feminilidade”, “aversão à incerteza” e “confucionismo” – dando elementos adicionais de análise aos utilizados por Torres e Pérez-Floriano.

As dimensões e tipos de mudança são trabalhados por vários autores. Elaine Rabelo Neiva, no último capítulo da primeira parte do livro, intitulado *Metodologia para avaliação da mudança organizacional*, faz uma clara diferenciação entre a investigação para avaliar a mudança e a investigação para avaliar as intervenções para a mudança, a partir de elementos como as mudanças contínuas e descontínuas.

Se o objetivo é aprofundar um tema em particular, da mesma forma o texto oferece, em cada um dos artigos, a oportunidade de conhecer muitas das diferentes abordagens teóricas a respeito e referências que auxiliarão num maior aprofundamento. Esse é o caso, por exemplo, dos artigos que conformam a segunda parte do livro.

Em *Trabalhando de forma associativa e alianças estratégicas: lições para a gestão para a mudança*, Suzana Valle Lima, Antônio Maria Gomes de Castro e Magali dos Santos Machado desenvolvem seu artigo no marco das organizações de pesquisa e desenvolvimento (P&D), analisando o conceito de

relações interinstitucionais e sua institucionalização, assim como a formação, desenvolvimento e finalização (resultados) das alianças ou associações estabelecidas.

O foco do trabalho de Tomás de Aquino Guimarães e Janann Joslin Medeiros é a nova administração pública e a gestão de competências. Para isso, os autores, partindo dos paradigmas das ciências sociais nos estudos sobre organizações, desenvolvem os conceitos de flexibilidade e competência. O primeiro é abordado nos níveis macro (indústria), meso (modelos de organização e divisão do trabalho) e por último no nível micro, relacionado com as relações de trabalho. A competência é analisada a partir de duas correntes: competências críticas na administração estratégica e gestão de recursos humanos. Finalmente, com base nas competências, propõe-se um processo de gestão de desempenho.

A mudança organizacional também é relacionada com o comportamento dos trabalhadores como precursor e consequência – no capítulo *O comprometimento do trabalhador e a mudança organizacional*, de Ronaldo Pilati – e também sob aspectos mais específicos, como é o caso de *Educação a distância no contexto da mudança organizacional*, de Miramar Ramos Maia Vargas, ao introduzir o tema da educação a distância e suas perspectivas.

Pode-se concluir que não existe uma definição única e tampouco existem fórmulas mágicas que levem de forma rápida e instrumental a que as organizações modifiquem suas formas de agir, seus processos culturais, estruturais ou estratégias, com a finalidade de adequarem-se às demandas de seu entorno. Podem, naturalmente, ocorrer mudanças externas que se limitem a reduzir o pessoal ou mudar a estrutura e as relações de comando de uma organização, mas isso, como menciona Neiva (p.191), citando Souza-Silva, tem-se constituído em mudanças aparentes que não legitimam um novo ambiente institucional nascido das alterações nos paradigmas existentes.

Compreender o fenômeno da mudança organizacional é um convite que faz esse livro. Convite que pode ser aceito não somente pelos teóricos e práticos das ciências da administração, mas por gerentes e demais integrantes das organizações, tanto públicas como privadas, aos quais ajudará na tarefa de empreender esse processo se estiverem conscientes de que é necessário compreender para transformar.

M. V. Perafán

Como mencionam muitos dos autores dessa obra, existem ainda muitas lacunas teóricas e metodológicas sobre o tema em geral e também sobre aspectos particulares relacionados, por exemplo, com a dimensão cultural da mudança, a criatividade e inovação como veículos da mudança, a avaliação da mudança, entre outros. No entanto, com essa publicação, tanto os especialistas no tema da mudança organizacional como os iniciados no mesmo encontrarão uma compilação de artigos produzidos com alto rigor científico que proporcionam, como já se disse, elementos teóricos e metodológicos de alta relevância para compreender e empreender processos de mudança, assim como para enriquecer as próprias construções teóricas ou práticas sobre o assunto.