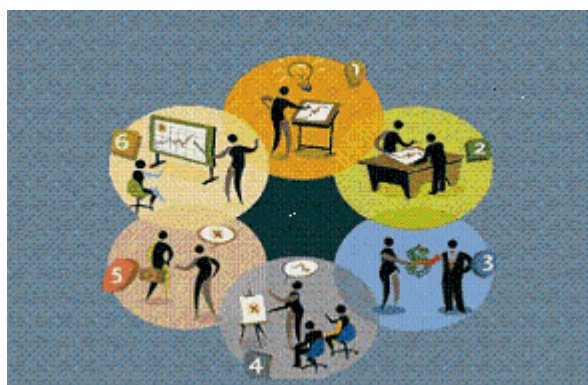


*Colecção:  
Sessão da Produtividade e da Qualidade*



**Ester Amorim**

# Gestão da Mudança Organizacional

# Ficha Técnica

**Título** Gestão da Mudança Organizacional  
**Colecção** Gestão da Produtividade e Qualidade  
**Volume** 6  
**Autor** Ester Amorim Nogueira Fernandes  
**Ano** 2005  
**Edição** Escola Superior de Tecnologia e Gestão da Guarda  
Av<sup>a</sup> Dr Francisco Sá Carneiro, 50  
6300-559 Guarda  
Telf. 271 220 120 Fax: 271 220 150  
[www.estg.ipg.pt](http://www.estg.ipg.pt)

**Equipa Técnica** Constantino Mendes Rei (Coordenador)  
Ester Amorim  
Vítor Gabriel  
Dina Teixeira  
Isabel Morais

**Entidades Promotoras e** Escola Superior de Tecnologia e Gestão da Guarda e

**Apoios** Programa Operacional Emprego, Formação e  
Desenvolvimento Social (POEFDS),  
Co-financiado pelo Estado Português e pela União  
Europeia, através do Fundo Social Europeu.  
Ministério da Segurança Social e do Trabalho.  
Gabinete de Promoção e Divulgação da ESTG

**Revisão, Projecto Gráfico,  
Design e Paginação**



Produção Apoiada pelo Programa Operacional Emprego, Formação e Desenvolvimento Social (POEFDS),  
co-financiado pelo Estado Português e pela União Europeia, através do Fundo Social Europeu  
Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social



## Índice

|  |    |
|--|----|
| Capítulo 1   |    |
| Processo de Mudança                                    | 1  |
| 1.1. A Análise das Organizações                        | 1  |
| 1.2. Complexidade das Organizações e Mudança           | 10 |
| 1.3. Conceito de Mudança                               | 15 |
| 1.4. A Abordagem do Processo de Mudança Organizacional | 19 |
| 1.5. Objectivos e Alvos da Mudança                     | 23 |
| 1.6. Resistência à Mudança                             | 25 |
| Questões para Discussão                                | 28 |
| Capítulo 2   |    |
| Gerir o Processo de Mudança                            | 29 |
| 2.1. Metodologia da Mudança Planeada                   | 29 |
| 2.2. Estratégias de Mudança                            | 33 |
| 2.3. Métodos de Mudança                                | 37 |
| 2.4. Técnicas de Mudança                               | 41 |
| Questões para Discussão                                | 43 |
| Capítulo 3   |    |
| Mudança e Desenvolvimento Organizacional               | 44 |
| 3.1. Abordagem do Desenvolvimento Organizacional       | 44 |
| 3.2. Práticas do Desenvolvimento Organizacional        | 47 |
| 3.3. Intervenções do Desenvolvimento Organizacional    | 48 |
| 3.4. Técnicas de Intervenção Organizacional            | 51 |
| 3.4.1. Intervenções Interpessoais                      | 53 |
| 3.4.2. Intervenções Grupais                            | 53 |
| 3.4.3. Intervenções Intergrupais                       | 59 |
| 3.4.4. Intervenções Organizacionais                    | 61 |
| Questões para Discussão                                | 66 |
| Capítulo 4   |    |
| Avaliar a Mudança e o Desenvolvimento                  | 67 |
| 4.1. Critérios de Avaliação                            | 67 |
| 4.2. Aspectos a Considerar na Mudança Organizacional   | 69 |
| Questões para Discussão                                | 81 |
| Bibliografia e Leituras Recomendadas                   | 82 |

## Índice de Figuras

|           |  |    |
|-----------|--|----|
| Figura 1  | - Sistema Aberto em Interacção com o Meio Ambiente | 5  |
| Figura 2  | - Desafios Organizacionais                         | 8  |
| Figura 3  | - Desafios do Meio Envolvente                      | 10 |
| Figura 4  | - Processo Natural de Mudança                      | 18 |
| Figura 5  | - Processo de Gerir a Mudança                      | 20 |
| Figura 6  | - Mudança Planeada                                 | 21 |
| Figura 7  | - Mudança Não Planeada                             | 22 |
| Figura 8  | - Metodologia da Mudança Planeada                  | 33 |
| Figura 9  | - Diagrama do Processo da Pesquisa-acção           | 50 |
| Figura 10 | - Análise do Campo de Forças                       | 56 |

## Índice de Quadros

|          |   |    |
|----------|---|----|
| Quadro 1 | - Aspectos Complexos da Organização face à Mudança                    | 12 |
| Quadro 2 | - Vantagens e Inconvenientes da Mudança Planeada                      | 22 |
| Quadro 3 | - Vantagens e Inconvenientes da Mudança Não Planeada                  | 23 |
| Quadro 4 | - Factores de Resistência   | 26 |
| Quadro 5 | - Valores que afectam os Recursos Humanos                             | 41 |
| Quadro 6 | - Abordagens mais salientes na História da Intervenção Organizacional | 52 |
| Quadro 7 | - Critérios de Avaliação de Mudança                                   | 69 |

## Capítulo 1

### Processo De Mudança



**Depois de ler este capítulo, vai estar apto a:**

- ✓ *Compreender a dinâmica organizacional face aos desafios organizacionais e do meio ambiente.*
- ✓ *Identificar os sinais de mudança.*
- ✓ *Distinguir e compreender o processo de mudança.*
- ✓ *Identificar as principais forças de mudança e os principais aspectos que caracterizam a mudança planeada.*
- ✓ *Descrever os factores que levam as pessoas a resistir à mudança.*

---

### 1.1 A Análise das Organizações

Um dos grandes marcos do mundo contemporâneo é o fenómeno da Mudança. Mudança que resulta das contínuas transformações que se dão nos campos políticos, económicos, tecnológico e sociológico. Mudar passa a ser a palavra de ordem para a sobrevivência organizacional.

A mudança organizacional está na ordem do dia: mudança nos processos de gestão, mudança nos procedimentos e na organização do trabalho, mudança das

estruturas, mudança na relação com o cliente e com o mercado, mudança nas atitudes e nos valores dos colaboradores das organizações.

As organizações nunca foram estáticas mas, a partir da última década do século XX, o seu ritmo e grau de mudança tem vindo a ganhar proporções desconhecidas.

A mudança organizacional traduz as diferenças que se verificam em determinadas dimensões de uma organização ao longo do tempo e que podem ser observadas confrontando as características dessa organização em distintos momentos da sua existência.

Entendendo a organização como um sistema aberto, ela é influenciada e procura influenciar as mudanças que ocorrem na sua envolvente (ao nível tecnológico, ao nível do comportamento do consumidor, ao nível sociopolítico nacional e/ou internacional) com a qual está em constante interacção assumindo diferentes graus de organização para organização, consoante a sua especificação interna e contextual. Além desta relação, é também importante a dinâmica que se estabelece no seu interior nomeadamente na integração dos diversos departamentos e/ou secções (produção, marketing, financeiro) o qual constitui um elemento importante que influencia a necessidade de mudanças. Também o exercício de poder e o controlo dos recursos e da actividade da organização, em que os seus membros se envolvem, constitui uma pressão frequente no sentido da mudança organizacional.

Dado que nos vamos debruçar sobre as mudanças que ocorrem no âmbito das organizações, convirá referir o conceito das mesmas.

As Organizações podem ser de carácter público ou privado, dependendo de quem é o beneficiário; podem ser de carácter governamental ou não governamental, dependendo se é parte ou não do aparelho do Estado; podem ser de carácter lucrativo ou não lucrativo, dependendo do seu interesse comercial.

Organizações, são representações sociais que possuem objectivos conhecidos (missão, direcção), onde actuam pessoas, usando recursos, incluindo tecnologias, de acordo com uma certa estrutura e organização para realizar tarefas específicas.

Uma organização é então, a coordenação de diferentes actividades de contribuições individuais com a finalidade de efectuar transacções planeadas com o ambiente. Este conceito utiliza a noção tradicional de divisão de trabalho ao se referir às diferentes actividades e à coordenação existente na organização e aos recursos humanos como participantes activos dos destinos dessa organização. As contribuições de cada participante da organização variam em função das diferenças individuais e também em função das oportunidades de participação oferecidas por ela.

As organizações são consideradas como sistemas orgânicos, em que ocorre uma consciencialização colectiva dos participantes pelos seus destinos e pela orientação necessária para melhor atingi-los. Desenvolve-se uma nova consciencialização social dos participantes na vida organizacional: não somente deles em relação ao meio interna à organização, mas também, e principalmente, no papel que a organização deve ter em relação ao ambiente em que se encontra.

Subjacente às muitas definições, existem elementos comuns ao conceito de organização.

- O primeiro elemento, refere-se à sua composição (*são indivíduos ou grupos de indivíduos que compõem as organizações*). *Os indivíduos* são membros activos e interactivos, dotados de características e competências próprias e específicas colocadas ao serviço da organização. *O grupo*, que tem em conta a estrutura e composição dos seus elementos constitutivos – os indivíduos - a coordenação e controlo de uma actividade complementar ou interdependente e um propósito ou meta comum.

E pode assumir duas modalidades: formal (*é criada pela organização na tentativa de melhor responder à concretização dos objectivos organizacionais e materializa-se através da estrutura*) e a informal (*é de formação espontânea no seio da organização, revelando-se bastante selectiva na admissibilidade dos seus membros e com grande capacidade de influência sobre os comportamentos individuais e grupais*).

- O segundo elemento, reporta-se à orientação que a organização assume, a qual consiste em alcançar *metas ou objectivos*. No contexto organizacional, um *objectivo* é uma situação desejada que se procura alcançar. Os *objectivos* organizacionais são importantes porque esclarecem o caminho a seguir, afectam a estrutura, proporcionam legitimidade à actividade de gestão e servem de padrão e de unidade de medida para avaliação dos resultados. Na sua formulação, traduzem geralmente, conflitos entre interesses individuais e grupais e organizacionais, entre meios usados e fins a alcançar, que o trabalho do gestor procura compatibilizar.
- O terceiro elemento, diz respeito ao funcionamento, uma vez que a concretização da orientação requer alguma limitação ao comportamento dos membros da organização. A coordenação e direcção racional dos meios materiais e humanos, bem como a diferenciação de papéis e de posições hierárquicas, são os métodos utilizados para assegurar o funcionamento organizacional. A diferenciação de papéis acontece em virtude da natureza diferenciada das tarefas e das pessoas e expressa-se quer pela divisão do trabalho quer pela divisão da autoridade e da responsabilidade, produzindo complicações nas interacções e atitudes individuais. A coordenação racional procura atingir os *objectivos* organizacionais através de um conjunto de processos de gestão (*papeis de natureza informadores, decisores e interpessoal*).

Sintetizando e independentemente da sua dimensão, podemos definir uma organização:

Como um conjunto de duas ou mais pessoas, inseridas numa estrutura aberta ao meio externo, trabalhando em conjunto e de um modo coordenado para alcançar *objectivos* (Figura 1).

Ou ainda,

Um conjunto de normas, actividades e sentimentos partilhados pela comunidade de trabalho que tem *papeis/funções* específicos, que cooperam na obtenção de



objectivos fixados ou negociados pelos dirigentes e demais estratos profissionais, tendo presente a existência de constrangimentos de ordem económica, sócio-cultural e tecnológica.

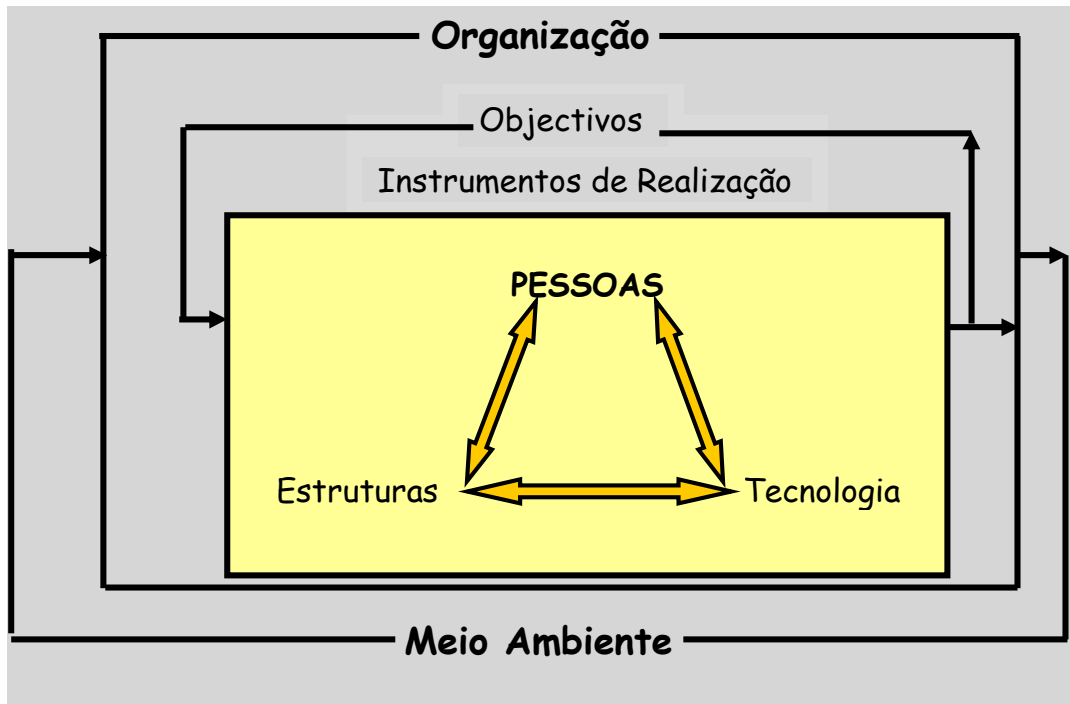


Figura 1 – Sistema Aberto em interação com o Meio ambiente

Cada um de nós necessita das organizações para viver. Somos seres que vivem e trabalham nas organizações, inseridos em unidades organizacionais, intencionalmente construídas e reconstruídas, em permanente evolução e mudança.

Por isso, as organizações não vivem um vazio social, não são um fim em si mesmo, são um meio ao serviço da sociedade e como tal submetem-se aos valores dessa sociedade.

Como sistemas abertos, as organizações são simultaneamente sociais (*integram elementos humanos agrupados sob determinadas formas para responder a objectivos precisos*) e técnicas (*são constituídas por estruturas físicas, equipamentos, tecnologias e processos de gestão*).

Então, nas organizações deve-se atender aos seguintes aspectos:

### Estrutura Normativa

Constituída pelo conjunto de normas que decorrem dos objectivos e prioridades definidas pela organização, ou melhor pelos detentores do poder da organização.

Estas normas traduzem o conjunto de constrangimentos, técnicos, económicos e culturais que visam determinar padrões de actuação, procedimentos a executar, maneira de agir e formas de decisão.

### Estrutura Interactiva

Que reflecte os comportamentos no trabalho, definindo as exigências das funções e determinando qual o papel que o indivíduo tem de desempenhar tendo em conta as tarefas e o respectivo meio envolvente, bem como as variáveis individuais.

Para compreender esta estrutura é necessário entender as redes de comunicação, os fluxos e tarefas, o sistema de autoridade/responsabilidade, a organização formal e informal, bem como os objectivos gerais e específicos das organizações.

O sucesso ou insucesso da organização está na qualidade da interacção entre os indivíduos e grupos.

### Estrutura Participativa

Traduz os sentimentos dos indivíduos visíveis nas suas formas de actuação.

A articulação destes 3 elementos estruturais constitui em si o elemento base que determina os comportamentos humanos nas organizações.

Na análise das organizações devem ser tidas em consideração os seguintes aspectos:

- Comportamento dos indivíduos nas organizações;
- Estrutura Organizacional;
- Relações de Poder;
- Organização e meio envolvente;

- Sentido de contingência organizacional;
- Sinais de mudança.

O comportamento dos indivíduos no trabalho nunca é totalmente determinado. O indivíduo é um actor livre, com uma estratégia racional, que embora sendo contingente para os indivíduos e para a sua situação organizacional, lhe permite a procura de objectivos pessoais.

Ou seja, entre a organização e a situação dos indivíduos, sujeitos aos constrangimentos organizacionais, desenvolve-se um jogo traduzido numa estratégia de racionalidade limitada. Por mais pormenorizado que seja o organigrama e as normas internas da organização, é impossível eliminar a imprevisibilidade do comportamento dos indivíduos e grupos nas organizações.

Haverá sempre uma zona de liberdade impossível de regulamentar que será explorada pelos indivíduos para o desenvolvimento de estratégias individuais e de grupo.

Poder nas organizações é e será cada vez mais um dos pontos de maior relevância e análise para a gestão das organizações e dos fenómenos de mudança.

O Poder pode ser definido como uma relação de força recíproca, em que um dos intervenientes pode tirar mais vantagem que o outro, mas sem nunca haver total diminuição de um perante o outro.

O Poder do indivíduo está intimamente ligado às organizações na justa medida em que:

- Existem indivíduos;
- Objectivos comuns;
- Estruturas;
- Regulamentos/regras de funcionamento;

- Relações de poder.

O poder nas organizações, nestes tempos de mudança que não permitem certezas, determina liderança e capacidade de sobrevivência das organizações.

As organizações definem as suas estruturas e as suas regras de jogo tendo presente o seu sentido contingencial, face aos desafios que a mudança coloca.

O meio envolvente/mercado para além de ser cada vez mais agressivo e competitivo, é ainda demasiado exigente, pois exige novas e diferentes respostas para novas e diferentes solicitações. Impõe a nível interno um conjunto de novos desafios, para os quais as organizações e pessoas têm que encontrar respostas através de formas de cooperação e que vai ser a base de sobrevivência para a competitividade externa (Figura 2).

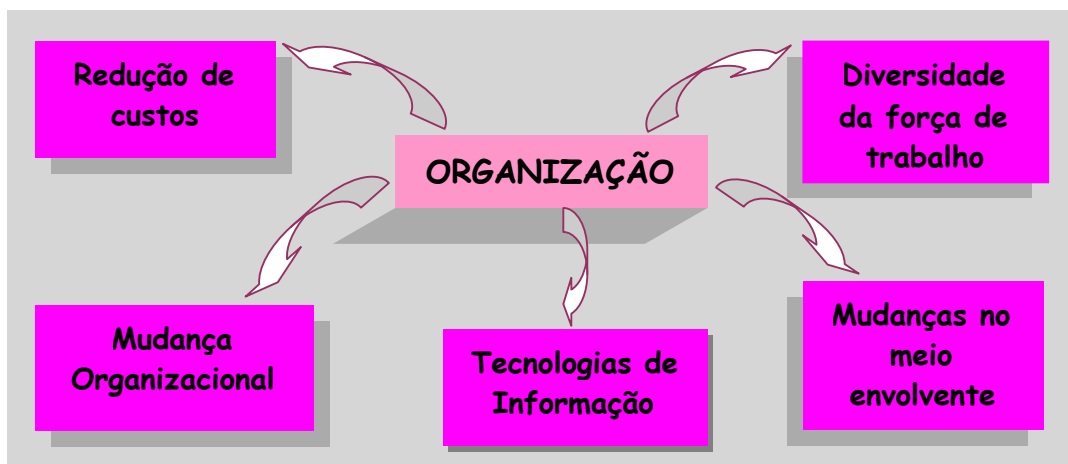


Figura 2 - Desafios Organizacionais

O que determina a capacidade de as organizações se posicionarem nos mercados e a capacidade para responderem aos desafios colocados pelo meio envolvente é a forma como elas assumem a motivação das pessoas, as aptidões individuais, constroem os seus organigramas e definem as normas de funcionamento.

As organizações funcionam através de equilíbrios internos, sujeitos a constantes ajustes e a trocas de informação.

O Poder e as relações de poder assumem, neste contexto contingencial, um papel determinante no desempenho das organizações.

É ao poder que compete de forma credível e profissional conduzir estes equilíbrios traduzidos em:

- Interesses e objectivos individuais próprios;
- Interesses e objectivos de grupo;
- Interesses e objectivos oficiais da organização.

procurando a construção das soluções e dos resultados possíveis, tendo sempre presente os constrangimentos existentes no tempo.

O sentido de contingência obriga cada organização a ser capaz de desenhar e liderar a estratégia do possível.

Quando olhamos à nossa volta encontramos uma imensa sucessão de coisas novas e diferentes.

A capacidade de observação e de sistematização que devemos permanentemente desenvolver pode e deve ser capaz de ler, não só a realidade que nos cerca, mas principalmente identificar um conjunto de sinais visíveis de mudança que nos permitam saber o que está a acontecer e a forma como estamos a ser influenciados.

À nossa volta tudo corre dentro dum ritmo que não olha a meios para atingir fins. Tudo se globaliza e ganha um sentido de competitividade selvagem que parece querer marginalizar as pessoas.

Vivemos tempos que encurtam distâncias e aproximam pessoas, formas de vida, mercados, países e regiões.

As organizações que não souberem ler os mercados e as suas tendências, ou seja, se não compreenderem a tempo as mudanças do meio envolvente não conseguirão sobreviver (Figura 3).

Para manter vantagens competitivas, num ambiente de grandes e profundas transformações, as organizações têm sido obrigadas à revisão dos seus parâmetros de gestão. A principal característica desta revisão é a consciência de que a

participação e o envolvimento das pessoas com objectivos organizacionais representa um diferencial competitivo estratégico, na medida, em que são essas pessoas que garantem o nível de flexibilidade, o grau e a velocidade de adaptação da organização, que agregam valores aos serviços em termos de qualidade e produtividade e que respondem pelo processo de aprendizagem e pelo grau de inovação na organização.

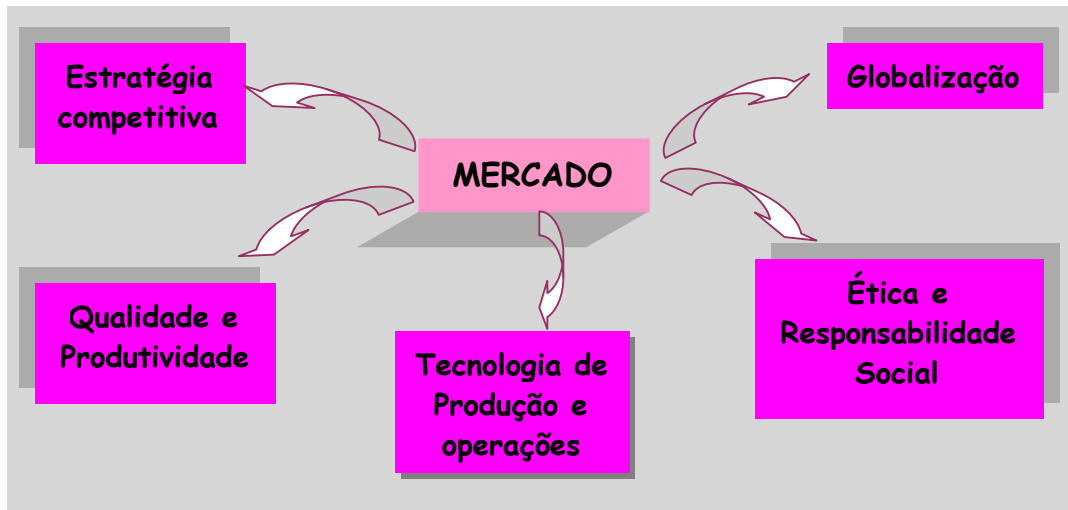


Figura 3 - Desafios do Meio Ambiente

Desta forma e conscientes, da importância dos recursos humanos e da necessidade de gerir contínuos processos de mudança no comportamento organizacional, as organizações, passaram a questionar as políticas e práticas de gestão de recursos humanos, provocando, uma preocupação clara de novos métodos, indo ao encontro das novas técnicas de gestão, bem como a construção de instrumentos voltados para a administração de processos de mudança.

## 1.2 Complexidade das Organizações e Mudança

As organizações são sistemas extremamente complexos. Se observarmos atentamente uma organização revela-se de actividades humanas em diversos níveis:

- ✓ Personalidade;
- ✓ Pequenos grupos;

- ✓ Intergrupos;
- ✓ Normas;
- ✓ Valores;
- ✓ Atitudes.

Indicadores da complexidade das organizações (tem que se jogar todos ao mesmo tempo)

- ✓ Pessoas;
- ✓ Actividades;
- ✓ Grupos;
- ✓ Normas;
- ✓ Processos;
- ✓ Manuais;
- ✓ Valores;
- ✓ Atitudes;
- ✓ Cultura;
- ✓ Dimensão;
- ✓ Resultados entre outros.

Todos eles coexistem sob um padrão extremamente complexo e multidimensional.

Um Boeing é complicado porque comporta milhares e milhares de peças diferentes, contudo podem ser analisadas e remontado. Não existem factores de incerteza, logo não é complexo.

Já numa organização onde existe grande número de factores de irreflexão e de incerteza, esses mesmos factores interagem, tornando-se por vezes aleatória a interacção, criando incertezas, o que implica complexidade.

Assim, a complexidade das situações surge da multiplicidade e interdependência das variáveis envolvidas, que dificulta os processos de decisão e acção.

Tornar as organizações menos complexas é afinal dotá-las de capacidade de resposta adequada às solicitações do meio envolvente como seja:

- ✓ Trabalhadores;
- ✓ Mudanças externas;
- ✓ Concorrência;
- ✓ Capacidade de opção do cliente.

A sobrevivência passa cada vez mais pelas pessoas, pela cultura organizacional, mais precisamente pela mudança de mentalidades que permita ver mais longe, diferente e melhor.

A concorrência obriga a respostas rápidas e oportunas. Não basta estar perto do cliente. É preciso chegar primeiro.

Os mercados, a sociedade e o mundo “pulam e avançam”.

As pessoas, contrariadas ou não, assumem o papel de personagem desta mudança assumindo os seus efeitos e reagindo às consequências.

Muitas ideias e conceitos moldam a vida das organizações (Quadro 1).

| Conceitos de mudança versus complexidade das organizações |                      |                                    |
|---|----------------------|------------------------------------|
| • Estratégia da organização                               | • Produtividade      | • Liderança                        |
| • Clima organizacional                                    | • Decisões           | • <i>Big Bang</i> das organizações |
| • Qualidade   | • Novas tecnologias  | • Cultura organizacional           |
| • Concertação Social                                      | • Flexibilidade      | • Negociações                      |
| • Motivação   | • Identidade         | • Formação                         |
| • Gestão de Pessoal                                       | • Trabalho de equipa | • Conjuntura                       |

Quadro 1 – Aspectos Complexos da Organização face à Mudança

Num contexto difícil é preciso que as organizações mudem de paradigma e pensem alto e mais além com toda a comunidade de trabalho, criando os Mecanismos de Gestão e as Atitudes de Gestão, adequados aos desafios que as organizações têm pela frente e que devem saber vencer.



Mecanismos de Gestão, são documentos concretos e visíveis que concretizam as políticas e os objectivos a curto e médio prazo e balizam a actuação dos gestores e das empresas.

Exemplos:

- Estratégia;
- Planeamento/Plano/Estratégico;
- Planeamento operacional/Plano de gestão anual;
- Orçamento;
- Organigramas flexíveis e pouco hierarquizados;
- Relatórios mensais;
- Reuniões de coordenação e avaliação;
- Sistemas de informação para gestão.

Atitudes de Gestão, são formas de pensamento e acção que comandam o comportamento dos indivíduos nas organizações e determinam a qualidade das respostas a nível interno e externo.

Exemplos:

- Iniciativa/Criatividade;
- Envolvimento na vida da empresa/Sentido de equipa/Receptividade à atribuição de responsabilidades;
- Descentralização/delegação de poderes;
- Abertura à participação/Comunicação a todos os níveis/Discussões dos problemas e das soluções;
- Participação na elaboração de planos/Orçamentos/Relatórios;

- Disciplina na elaboração e acompanhamento de programas de acção;
- Autocontrolo.

As organizações vivem em estado de dilema permanente. Elas têm que estar aptas para gerir:

- A rapidez de compreensão dos acontecimentos;
- Capacidade de adaptação a novas situações;
- Criatividade para novas respostas.

É na complexidade que se encontra a base de compreensão dos fenómenos organizacionais.

O desenvolvimento das organizações depende da capacidade estratégica de saber combinar as mudanças organizacionais com as mudanças do meio ambiente externo.

Devido a esta obrigação de mudança as empresas são chamadas a ter criatividade como forma de sobrevivência.

Assim, a Gestão de Mudança é a única que pode encontrar resposta, para problemas e dificuldades cada vez mais complexas e em número crescente, em organizações colocadas perante fenómenos de incerteza. Incerteza, essa devido ao factor humano e pelo contacto com o meio ambiente externo.

As organizações só mudam quando as pessoas que nelas trabalham mudam a sua própria mentalidade, porque percebem as melhorias que vão ser introduzidas. Por outro lado as pessoas participam no seu próprio futuro e são ao mesmo tempo co-autores da mudança e seus agentes.

Assim as organizações têm que estar preparadas para uma gestão de mudança constante, devido ao meio exterior, e que se vai reflectir na:

- Capacidade de adaptação/flexibilidade;

- Capacidade de decisão/negociação contínua;
- Capacidade de liderança/pessoas e resultados.

### 1.3 Conceito de Mudança

O conceito de mudança organizacional tem significados diferentes, consoante a concepção de cada autor.

De acordo com a definição de Marcos Kissil, (1998), é necessário entender que mudança:

- É um processo que envolve pessoas, organizações e sistemas sociais;
- Requer que se conheça a razão de mudar e as forças destabilizadoras do actual estado em que as coisas se encontram (*status quo*);
- Exige conhecer o que se quer mudar;
- Significa que se conheça de onde se está partindo e aonde se quer chegar;
- Exige organizar e gerir o processo de mudança;
- Exige de quem tem autoridade a decisão de mudar.

Para Kissil (1998), mudança organizacional é:

- *Deslocar-se de uma determinada posição para uma nova posição.* É necessário que uma organização conheça a posição em que se encontra e, melhor ainda, conheça a nova posição para a qual pretende se deslocar como parte da sociedade, ou do sistema específico ao qual pertence, ou do mercado.
- *Dispor elementos de outro modo,* alterando assim a configuração dos mesmos elementos dentro de uma organização sem alterar o seu papel ou

qualidade intrínseca. Isto implica o conhecimento de cada elemento estrutural e funcional, o seu valor e o potencial, presente e futuro, dentro de um processo de reorganização.

- *Substituir uma coisa por outra, dar outra direcção.* Isto implica que a organização tome uma nova direcção estratégica, mudando, eventualmente, a sua missão, prioridades programáticas e uso de recursos, incluindo novas tecnologias.
- *Modificar, transformar, tornar-se diferente do que era* no que respeita à própria cultura da organização ou à sua estrutura.

No primeiro caso, refere-se à mudança de valores e práticas predominantes no processo decisório nos diferentes níveis organizacionais.

No segundo caso, à maneira como se organiza o processo de produção dos bens ou serviços, incluindo os níveis de autoridade e responsabilidade, meios de supervisão e controlo, e adequação de recursos.

Para Herzog (1991), mudança no contexto organizacional engloba alterações fundamentais no comportamento humano, nos padrões de trabalho e nos valores em resposta a modificações ou antecipando alterações estratégicas, de recursos ou de tecnologia (Wood, 2000).

Basil & Cook (1974) consideram que os principais elementos da mudança organizacional são a tecnologia, o comportamento social e as instituições e estruturas. Para estes autores, a maioria das organizações muda em resposta às crises, sendo limitado o número de casos de atitudes proativas (Wood, 2000).

A mudança organizacional é um processo que envolve:

- Modificações de atitudes e de valores;
- Alterações nos processos de conhecimento e na formação tecnológica;

- Transformações na estrutura de poder, na distribuição de recompensas e de recursos;
- Inovação e revitalização de todos os elementos inerentes à organização.

Podemos então definir a mudança como uma alteração da estrutura e da forma de funcionamento de uma organização com o propósito de a tornar mais competitiva às realidades do mercado.

Qualquer que seja a definição adoptada, uma organização está sempre sujeita a situações mutáveis, tanto no contexto externo (ambiente geral) como no contexto interno (ambiente de tarefa), de acordo com o processo natural de mudança, ilustrado pela Figura 4.

Este processo de mudança é chamado natural, dado que parte do pressuposto que toda e qualquer organização está sujeita a forças destabilizadoras do *status quo*. Estas forças podem ser encontradas no ambiente externo à organização (podem resultar de mudanças no ambiente social, político, económico ou tecnológico onde a organização se insere) ou dentro dela (cultura organizacional, fragilidade no sistema de informação para a tomada de decisões, falta de formação dos Recursos Humanos para as novas funções, falta de uma gestão participativa e descentralizada, falta de mecanismo de avaliação, controlo e auditoria, necessidade de incorporação tecnológica) ou como combinação de ambas.

Como instinto natural de sobrevivência, as organizações procuram mecanismos para responder a essas pressões. De acordo com este modelo, o processo natural inicia-se pela existência de forças destabilizadoras de mudanças.

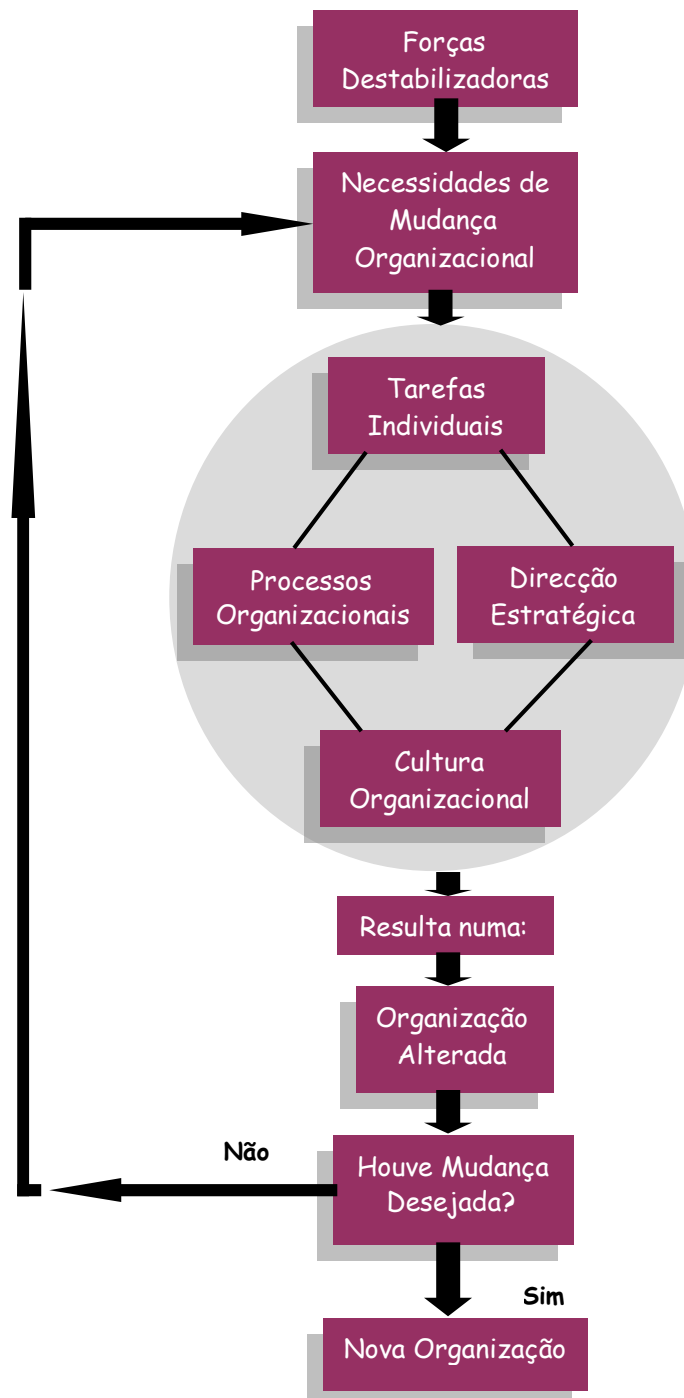


Figura 4 – Processo Natural de Mudança

Para lidar com estas forças, a organização necessita de alguma adaptação. As formas que essa adaptação assume podem ser múltiplas e variadas e dá-se, em geral, numa ou mais das seguintes áreas que afectam qualquer organização com:

1. *Tarefas individuais*, realizadas pelos recursos humanos. As mudanças podem-se situar nas formas como se realiza o trabalho, na natureza dos materiais e recursos a utilizar, na natureza da tecnologia e processos de trabalho, em práticas de segurança e também em normas de operacionais com padrão de qualidade esperado e com colocação de indivíduos em tarefas específicas;
2. *Processos organizacionais*, as mudanças podem-se verificar na estrutura da organização e atribuições de responsabilidade, aos níveis de supervisão, ao tamanho e natureza das equipas de trabalho, as condições de trabalho e disposição das áreas de trabalho ou até a autoridade e responsabilidade concedida a cada funcionário;
3. *Direcção estratégica da Organização*, as mudanças na direcção estratégica podem afectar a filosofia, a missão ou os objectivos da organização;
4. *Cultura organizacional*, implica mudança em normas, valores, crenças e costumes da organização que influenciam a vida organizacional e a sua maneira de ser, ou seja, implica mudanças nas acções internas e nas interacções com o meio ambiente.

Se a adaptação proposta conseguir lidar com as forças destabilizadoras, então a organização será mantida. Qualquer que seja a forma de adaptação proposta, o resultado é uma organização mudada. Se não houver o sucesso esperado, o processo terá de ser reiniciado, com novas adaptações.

Figura 5 amplia o exemplo anteriormente apresentado, ao introduzir as decisões que devem ser tomadas em relação a um Diagnóstico Organizacional e ao que precisa ser mudado, bem como os métodos e estratégias.

#### 1.4 Abordagens do Processo de Mudança Organizacional

A mudança organizacional pode ser perspectivada conforme o grau ou profundidade em que as condições da organização são alteradas.

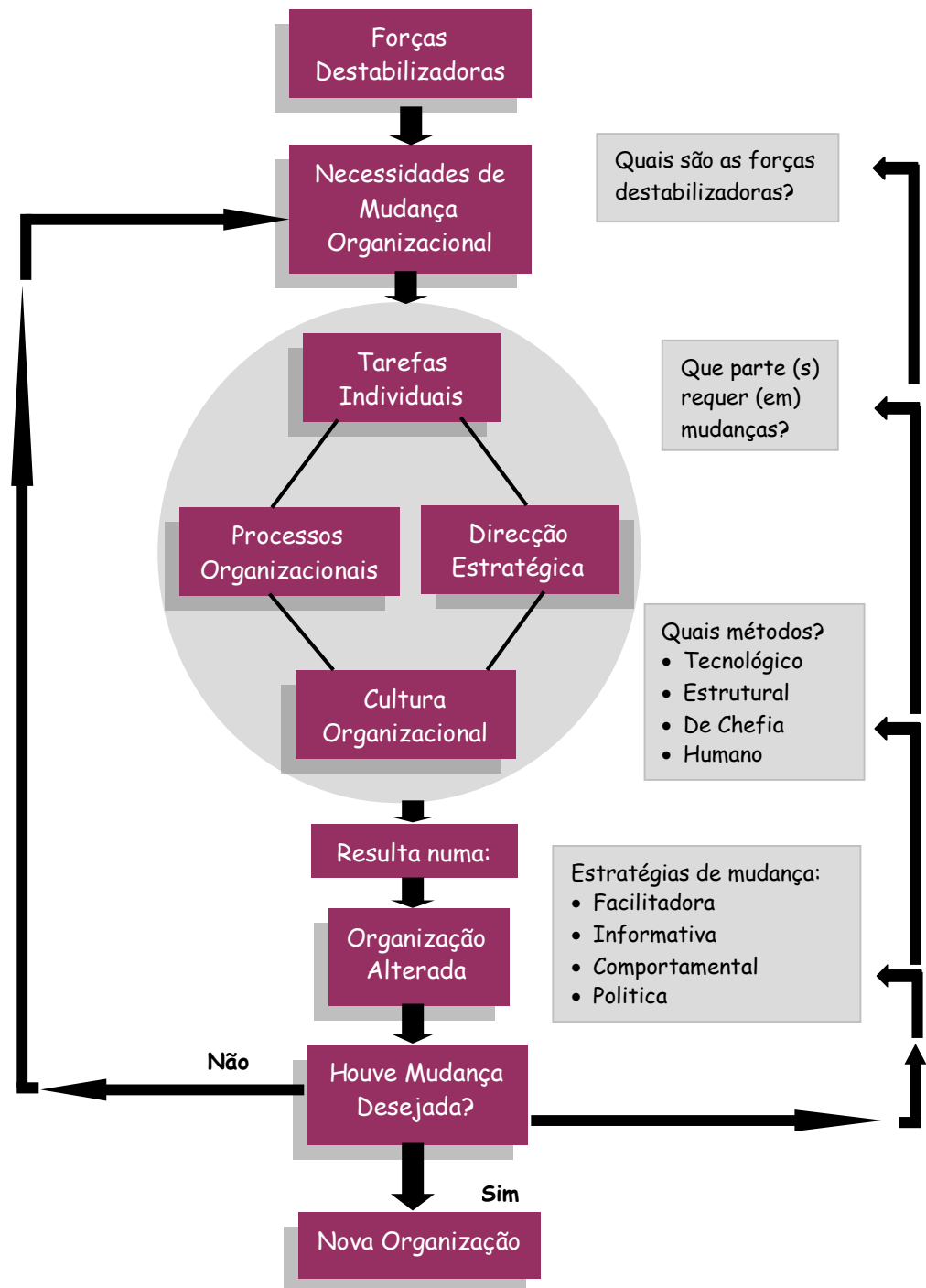


Figura 5 – Processo de Gerir a Mudança

De uma forma generalizada a mudança pode ser:

- Incremental – as alterações são de pequeno alcance e não colocam em causa as premissas fundamentais da organização. Operam-se na dinâmica



organizacional regular e traduzem o esforço de melhorias nos processos ou nos produtos da organização. Exemplo: alterações nos projectos de qualidade.

- Radical – as alterações implicam uma descontinuidade radical com as condições anteriores do seu funcionamento. Verificam-se apenas quando se realizam alterações profundas nas componentes centrais da organização, levando a uma renovação ou reorientação do funcionamento interno e/ou do negócio. Exemplo: alterações na estrutura ou na estratégia.

Além do grau e profundidade a mudança pode igualmente ser perspectivada conforme o modo como é desencadeada. Assim, a mudança pode ser:

- Planeada – desencadeada do interior da organização. Pressupõe estabilidade e alguma previsibilidade das condições em que a organização vai operar, daí permitir diferenciar, no tempo, a fase de concepção e planeamento da fase de implementação das alterações (Figura 6).

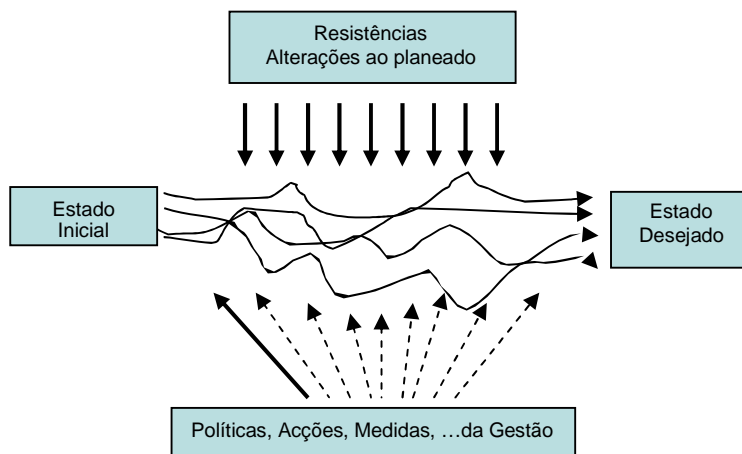


Figura 6 – Mudança Planeada

Weick (2000:225)

- Não Planeada – motivada por factores externos aos quais a organização procura se ajustar. Resulta da necessidade de desenvolvimento e adequação/adaptação da organização de acordo com as exigências do meio envolvente. Exemplo: introdução de novas tecnologias e de novas estratégias por parte dos concorrentes (Figura 7).

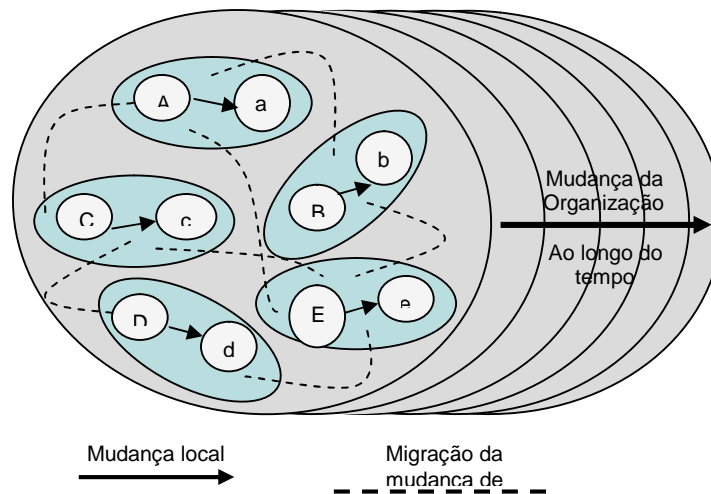


Figura 7 – Mudança Não Planeada  
Weick (2000:225)

Segundo Weick (2000) podemos considerar vantagens e inconvenientes em cada um dos processos de mudança referidos (Quadro 2 e 3).

| <i>Vantagens</i>   | <i>Inconvenientes</i>  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Focaliza a atenção nos objectivos que se pretendem alcançar.</li> <li>• Normalmente está alinhada com a distribuição do poder, o que pode facilitar a sua implementação.</li> <li>• Fornece uma aparência de racionalidade, podendo advir maior legitimidade.</li> <li>• Permite uma análise comparativa das alternativas para implementação, facilitando a escolha das mais satisfatórias.</li> <li>• A via considerada mais adequada é mais facilmente explicada e transmitida.</li> <li>• A legitimidade do processo fundada na racionalidade permite conduzir mais facilmente a mudança.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• O planeado nem sempre é implementado.</li> <li>• A informação pode ser distribuída assimetricamente entre sub-unidades, formando perspectivas diferentes do problema e do processo.</li> <li>• Mais adequada para responder a ameaças do que para a exploração de oportunidades.</li> <li>• Pode induzir a adopção de práticas que funcionaram bem noutros contextos, mas que não se adequam às especificidades da organização.</li> <li>• Atrasos na implementação, impasses e lutas políticas podem neutralizar a utilidade da mudança.</li> </ul> <p>Pode ser formulada por decisores desconhecedores das contingências e das particularidades locais.</p> |

Quadro 2 – Vantagens e Inconvenientes da Mudança Planeada  
*Adaptado de Weick (2000:239)*

| <i>Vantagens</i>  | <i>Inconvenientes</i>   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cria disponibilidade para a mudança planeada.</li> <li>• Facilita a adesão aos bons resultados da</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• A sua acumulação é lenta e adaptativa</li> <li>• É mais apropriada para a exploração de oportunidades do que para a resposta a ameaças.</li> </ul> |

|   |  |
|---|--|
| <p>mudança planeada.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• É sensível às especificidades locais, contextuais.</li> <li>• Cria espaço para a improvisação</li> <li>• Satisfaz as necessidades de autonomia, controlo e criatividade.</li> <li>• Proporciona <i>feedback</i> imediato.</li> <li>• Facilita a aprendizagem organizacional.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Limita-se à cultura e à tecnologia existentes, não questionando o <i>statu quo</i> cultural e tecnológico.</li> <li>• Pode revelar-se insuficiente para responder às transformações dos concorrentes.</li> <li>• É mais difusa do que focalizada.</li> <li>• Ocorre mais ao nível das operações que da estratégia.</li> </ul> <p>Os seus efeitos passam frequentemente despercebidos.</p> |
|---|--|

Quadro 3 – Vantagens e Inconvenientes da Mudança Não Planeada  
*Adaptado de Weick (2000:240)*

### 1.5 Objectivos e Alvos da Mudança

A mudança planeada ou não planeada pode visar objectivos diversos tais como:

- Aquisição de novas competências tecnológicas ou de gestão por parte dos colaboradores;
- Adopção de novos comportamentos e atitudes face aos clientes da organização;
- A reorganização dos processos de trabalho e de coordenação interna;
- Assumpção de novos valores e princípios legitimadores da actividade sócio-organizativa;
- A fusão com outras organizações;
- A autonomia de sub-unidades.

De acordo com Tosi e Careoll (1982), os objectivos da mudança organizacional condicionam o nível em que esta deverá ser realizada e delimitam os seus efeitos sobre a vida da organização.

Conforme os objectivos visados, os processos de mudança nas organizações podem ter como alvo:

- Os indivíduos;

- Os grupos;
- A organização na sua globalidade;
- A população da organização.

As mudanças ao nível dos indivíduos visam:

- O aperfeiçoamento profissional;
- A aquisição de novos conhecimentos ou competências;
- A modificação de comportamentos e de atitudes.

Estas mudanças estão geralmente associadas a programas de formação internos e/ou externos à organização e incidem nas competências individuais tais como:

- Organização individual do trabalho;
- Natureza da tecnologia e práticas de segurança;
- Normas operacionais com padrão de qualidade esperado;
- Atendimento do cliente.

Os efeitos positivos das mudanças efectuadas ao nível dos indivíduos sobre o grupo e sobre a produtividade organizacional só é eficaz se houver uma conjugação das mudanças aos vários níveis.

As mudanças ao nível dos grupos visam:

- As relações entre os diversos grupos que integram a organização;
- Gerir a cooperação e a competição associada à interdependência das suas actividades ou à interdependência dos recursos disponíveis na organização;
- O desenvolvimento e consolidação do espírito de equipa;
- Resolução de problemas em grupo.

Para que a repercussão das mudanças efectuadas ao nível grupal se verifiquem é necessário considerar os factores grupais e intergrupais nos processos de mudança.

As mudanças ao nível macro-organizacional incidem sobre:

- Os valores e a cultura organizacional;
- As práticas e os processos de gestão;
- A tecnologia e a estrutura;
- A estratégia global da organização;
- As redes de organizações.

A escolha do alvo de mudança depende dos objectivos com que essa mudança é desencadeada. Assim, o efeito das mudanças organizacionais será diverso e terá uma influência maior ou menor sobre a produtividade e a sobrevivência da organização consoante o nível em que forem efectuadas e o modo como esses níveis forem integrados no processo global de mudança.

## 1.6 Resistência à Mudança

Sendo a Mudança o acto de diversificar ou de alterar modos convencionais de pensamento ou comportamento, sempre que os gestores tentam introduzir alguma mudança, podem esperar resistência, porque as pessoas tendem a resistir àquilo que percebem como ameaça à maneira estabelecida de fazer as coisas. Quanto mais intensa a mudança, mais intensa tende a ser a resistência resultante.

A resistência à mudança nas organizações resulta de diversos elementos que podem ser organizacionais e individuais, tais como:

- Da sua própria estruturação e sistemas de controlo que orientam o seu funcionamento diário, mas impõem simultaneamente rotinas e procedimentos que limitam a sua reacção às evoluções do meio envolvente

(excessiva regulamentação, experiência ameaçada, reduzida atenção à mudança, inércia do grupo, ameaça de poderes instalados, distribuição de recursos);

- De elementos individuais de resistência (hábito, segurança, factores económicos, falta de atenção, factores sociais, medo da incerteza).

Algumas potenciais razões pelas quais as pessoas resistem à mudança (Quadro 4):

| <i>Pessoas que têm autoridade para aceitar ou rejeitar a mudança</i>   | <i>Pessoas que não têm autoridade para aceitar ou rejeitar a mudança</i>  |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Inércia (tendência para desejar fazer as coisas do modo habitual, para manter o <i>statu quo</i>).</li> <li>▪ Incerteza e medo do desconhecido.</li> <li>▪ Insegurança e medo de falhar.</li> <li>▪ Ignorância acerca do que se pretende alcançar com a mudança.</li> <li>▪ Obsolescência (receio de possuir competências obsoletas para a mudança proposta).</li> <li>▪ Conflitos de personalidade entre o agente da mudança e o alvo.</li> <li>▪ Consultores externos (uma mudança proposta por pessoas exteriores à organização pode não ser bem aceite pelos membros organizacionais).</li> <li>▪ Medo de perda do poder e/ou <i>status</i>.</li> <li>▪ Ausência de participação na definição das propostas de mudança.</li> <li>▪ Ausência de tacto por parte do proponente.</li> <li>▪ O proponente não suscita confiança.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Surpresa (as pessoas tendem a resistir a mudanças inesperadas, repentinas, radicais).</li> <li>▪ Ausência de informação acerca do modo como a mudança afectará os postos de trabalho.</li> <li>▪ Formação deficitária (impedindo que as pessoas compreendam o novo método e aprendam modos diferentes de actuar).</li> <li>▪ Ignorância (pode ser provocada pela ausência de explicações por parte dos responsáveis).</li> <li>▪ Receio de perda de <i>status</i> (perda de importância do posto de trabalho).</li> <li>▪ Pressões dos pares (as reacções das pessoas são influenciadas pelas opiniões dos colegas).</li> <li>▪ Medo de perder segurança.</li> <li>▪ Alteração das relações sociais (as pessoas podem resistir devido à perda de interacção social com colegas de longa data, ou porque não apreciam os relacionamentos sociais que presumem que a mudança proporcionará).</li> <li>▪ Antagonismo relativamente ao proponente ou, mesmo, a toda a equipa de gestão. Ausência de confiança nas pessoas que propõem a mudança.</li> <li>▪ Consciência de que a mudança é pernicioso ou "não tem pernas para andar".</li> </ul> <p>Ausência de participação (as pessoas resistem por sentirem que "não foram ouvidas nem achadas").</p> |

Quadro 4 – Factores de Resistência  
Adaptado de Stanislaw e Stanislaw (1983)

Não existe maneira universal e infalível de superar os factores de resistência. A gestão da mudança implica manter uma perspectiva global, o suporte da gestão de

topo, uma participação alargada, uma comunicação aberta, formação, apoio emocional e incentivos de forma a reduzir os efeitos da resistência dos colaboradores à mudança.

Podem-se identificar os seguintes elementos chave da mudança:

- Considerar Influências Internacionais - Um factor a considerar é como os ambientes internacionais determinam a evolução das organizações.
- Considerar uma Visão de Conjunto - Uma perspectiva limitada é muitas vezes mal sucedida porque não considera as ligações e interdependências dos subsistemas organizacionais.
- Assegurar o Apoio da Gestão de Topo - O empenhamento da gestão de topo é fundamental como sinal da vontade de mudança para a organização e para dar crédito ao processo.
- Encorajar a Participação - Os problemas relacionados com a resistência, controlo e poder podem ser ultrapassados desde que seja utilizado um processo de planeamento abrangente.
- Fomentar uma Comunicação Aberta - Uma comunicação aberta é um factor importante para ultrapassar problemas de comunicação e controlo durante o período de transição. Os trabalhadores têm de perceber a existência de uma recompensa para quem se esforçar em colaborar no processo.

A participação das pessoas nos processos de mudança constitui um importante factor de redução da resistência à mudança e de aceitação.



## Questões para discussão

- 1. Defina o conceito de Mudança Organizacional*
- 2. Porque é que em muitos casos a mudança não é sucedida com êxito?*
- 3. Em qualquer processo de mudança existem diversos factores que podem contribuir para que os colaboradores manifestem alguma resistência em aderir às novas soluções. Comente.*
- 4. Como é que a mudança que ocorre na organização é influenciada pelo facto de esta ser entendida como um sistema aberto?*
- 5. A Mudança deve existir nas organizações? Apresente algumas razões que justifiquem a sua resposta.*
- 6. A mudança organizacional pode ser perspectivada segundo o grau de profundidade em que as condições da organização são alteradas. Comente.*
- 7. Estabeleça uma relação entre os objectivos e alvos da mudança.*
- 8. Porque é que actualmente a gestão da mudança constitui uma das preocupações fundamentais dos gestores.*



## Capítulo 2

### *Gerir o Processo de Mudança*



**Depois de ler este capítulo, vai estar apto a:**

- ✓ *Compreender a importância da mudança planeada.*
- ✓ *Definir e explicar as diversas técnicas e abordagens que visam orientar e gerir os processos de mudança.*
- ✓ *Descrever algumas estratégias para superar a resistência à mudança.*
- ✓ *Identificar os principais aspectos que caracterizam a mudança planeada.*

---

### 2.1 Metodologia da Mudança Planeada

A mudança deve ser acompanhada de um diagnóstico organizacional para que o dirigente da mudança tenha claro o porquê desta e onde ela deve ocorrer.

A mudança planeada realiza-se segundo três fases:

1. Diagnóstico da situação da organização;
2. Acção ou intervenção para resolver os problemas detectados;
3. Avaliação dos efeitos da intervenção.

A fase de diagnóstico é fundamental, dado que permitirá identificar os tipos de problemas que perturbam a eficácia da organização e os eventuais factores que os determinam.

Nesta fase importa, em primeiro lugar, identificar qual o sistema que vai ser alvo de análise e de mudança.

Das áreas da dinâmica organizacional que têm sido objecto de diagnóstico, salientam-se:

- *O Sistema Técnico* – Métodos e técnicas de trabalho;
  - Organização do trabalho;
  - Sistemas de informação;
  - Sistemas de operações.
- *O Sistema Social* – Clima, cultura, normas e valores;
  - Estrutura e composição social.
- *A Estrutura Organizacional* – Unidades de trabalho;
  - Autoridade formal.
- *Processos Organizacionais* – Informação e comunicação;
  - Tomada de decisão;
  - Processos políticos;
  - Estratégias e objectivos.
- *Envolvente Externa* – Envolvente das tarefas;
  - Envolvente geral.

Identificado o sistema a diagnosticar, torna-se necessário considerar quais as variáveis

fundamentais que influenciam essa unidade de análise.

Seguidamente, importa averiguar a relação dessas variáveis com os resultados desse sistema ou unidade de análise e identificar os problemas críticos que afectam a sua eficácia para que se encontrem soluções alternativas. Esta fase realiza-se com recurso a métodos e técnicas de recolha de informação sobre a organização, por exemplo: questionários, entrevistas individuais e/ou de grupo, observação directa e/ou participante e análise documental.

A fase de intervenção consiste num conjunto de actividades estruturadas e implementadas ao nível dos indivíduos, dos grupos ou de toda a organização, e direccionadas para a mudança organizacional. Estas actividades estruturadas podem ser realizadas em complemento às actividades normais de funcionamento da organização tais como: passar a analisar o processo de negociação utilizado na venda de um produto ou serviço imediatamente após a sua ocorrência, ou podem implicar a suspensão das actividades normais, substituindo-as por reuniões ou sessões de análise de problemas e de escolha das alternativas para esses problemas.

A implementação dos planos de acção para a mudança requer a combinação destes dois tipos de actividades estruturadas, as quais visam:

- Resolver os problemas concretos com que a organização se defronta;
- Permitir aos colaboradores uma aprendizagem prática e teórica dos processos de resolução dos problemas organizacionais.

A fase de avaliação procura comparar os resultados obtidos com a situação inicial e com os objectivos definidos para a intervenção de modo a:

- Identificar os progressos realizados;
- As falhas que aconteceram;
- Os problemas que se mantêm e os que surgiram de novo em resultado do próprio processo de mudança.

Esta fase é muito importante na medida em que a avaliação pode contribuir decisivamente para a eficácia da implementação da mudança, pois permite corrigir e reorientar as decisões e as acções de intervenção.

A avaliação da mudança pode ser efectuada com base:

- Em critérios objectivos, como por exemplo: aumento das vendas, aumento dos lucros, diminuição dos efeitos de fabrico e/ou das reclamações.
- Em abordagens metodológicas normalmente através de inquéritos aos colaboradores envolvidos no processo de mudança, aos fornecedores, aos clientes. Os inquéritos incidem, geralmente, sobre a satisfação e atitude dos colaboradores face ao programa de mudança, as mudanças comportamentais dos colaboradores no que se refere ao modo como realizam o trabalho e como se relacionam entre si e com os clientes, a eventual aprendizagem de novas técnicas ou conhecimentos decorrentes do programa de mudança e as mudanças no desempenho da organização ou departamento, nomeadamente, a produtividade, o lucro, o volume de produção e de vendas, o absentismo.

Os critérios objectivos não são tão fiáveis, dado que estão mais sujeitos a um conjunto de influências exteriores à intervenção efectuada, como por exemplo: oscilações do mercado, as condições financeiras, entre outras, pelo que uma eventual redução das vendas ou um aumento dos lucros pode não estar associado à falta de eficácia ou à eficácia do processo de mudança.

A avaliação da intervenção pressupõe uma análise comparativa com a situação inicialmente diagnosticada e com os objectivos visados, contribuindo ela própria para um novo diagnóstico da realidade organizacional entretanto criada (Figura 8).

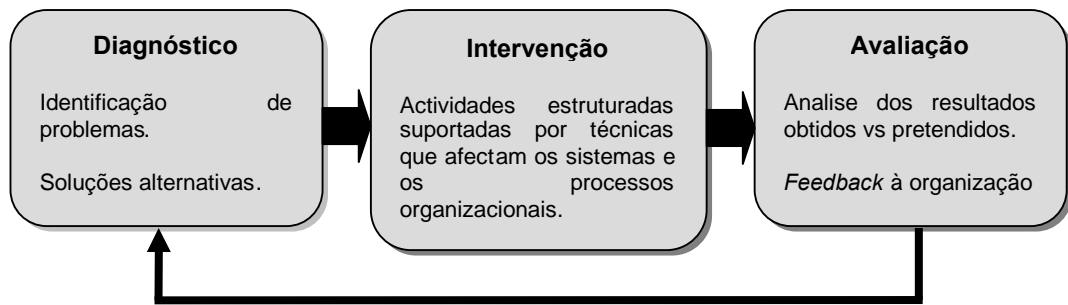


Figura 8 – Metodologia da Mudança Planeada  
Ferreira, Neves e Caetano (2001:542)

## 2.2 Estratégias de Mudança

Formular um plano estratégico de mudança envolve determinar cursos de acção apropriados para alcançar os objectivos estabelecidos para a mudança organizacional. Isto inclui actividades como análise, planeamento e selecção de estratégias de forma a garantir que os objectivos de mudança de uma organização sejam alcançados. Além das estratégias, os gestores devem definir os próprios métodos de mudança como parte do plano.

Os gestores da mudança devem considerar possíveis restrições para seleccionar as estratégias de mudança. Algumas das principais são:

- Tempo disponível para planear e executar a mudança;
- Extensão das mudanças propostas;
- Características do que deve ser mudado;
- Disponibilidade de recursos;
- Atitude da organização frente ao risco de qualquer mudança;
- Capacidades organizacionais para introduzir e sustentar o processo de mudança.

As alternativas estratégicas devem ser aceites à medida que atendam aos seguintes critérios:

- Correspondam ao ambiente externo prevalecente;
- Envolvam uma vantagem competitiva sustentável;
- Sejam consistentes com outras estratégias da organização;
- Forneçam uma flexibilidade adequada para a organização;
- Sejam compatíveis com a missão e com os objectivos organizacionais estabelecidos;
- Sejam viáveis (sob o ponto de vista técnico e organizacional) e exequíveis (sob o ponto de vista dos recursos disponíveis).

As estratégias podem ser:

- Gerais;
- Específicas;
- Funcionais.

As gerais aplicam-se para a realização de objectivos globais da organização.

As específicas, aplicam-se para ajudar a implantação das mudanças em áreas específicas.

As funcionais, são dirigidas às áreas funcionais de apoio de qualquer organização, como por exemplo, as áreas de recursos humanos ou financeiros.

Sumariamente, serão examinadas algumas destas estratégias:

#### Estratégias Gerais

- *Estratégia de concentração* - Quando a organização se concentra num único produto ou prestação de serviço.

- *Estratégia de estabilidade* - A organização procura mudar para manter o seu produto ou serviço.
- *Estratégia de crescimento* - Representa a estratégia mais comum a ser perseguida pelas organizações que se orientam pelo mercado.
- *Estratégia de redução de despesas* - Geralmente ocorre quando a organização está ameaçada pela escassez de recursos. Alguns exemplos básicos de redução de despesas: redução de pessoal, diminuição de *stocks*, corte de gastos supérfluos.

Normalmente, num processo de mudança estas estratégias são combinadas para aumentar a eficiência, a eficácia e a rendibilidade.

#### Estratégias Específicas

Estas estratégias devem ser compatíveis com as estratégias gerais fixadas. Segundo Porter (1980), podem ser agrupadas em:

- *Estratégias relativas aos concorrentes;*
- *Estratégias relativas aos fornecedores;*
- *Estratégias relativas aos clientes;*
- *Estratégias relativas aos produtos ou serviços.*

Cada uma delas deve ser escolhida e definida de acordo com uma necessidade específica.

#### Estratégias Funcionais

As estratégias funcionais descrevem as tarefas específicas que devem ser executadas para se implementar a estratégia de mudança da organização. Podem variar de organização para organização de acordo com a definição de áreas funcionais.

Assim, poderiam ser consideradas:

- *Estratégias financeiras;*
- *Estratégias de recursos humanos;*
- *Estratégias de operações.*

Estabelecer os elementos de um plano estratégico, considerando todas as dimensões estratégicas acima apontadas, não seria suficiente para o sucesso do plano. O gestor do processo de mudança deverá optar também entre quatro possíveis maneiras de introduzir os elementos necessários para a mudança. Essas estratégias poderiam ser classificadas como:

- *Facilitadoras* - ajudam o alvo da mudança a participar do processo, facilitando a sua adesão ao programa de mudança. Partem do princípio de que a mudança é desejada, porém faltam elementos para ajudar quem deve viabilizá-la.
- *Informativas* - informam os participantes sobre as mudanças desejadas. Ajudam os participantes a tomar decisões racionais sobre as suas participações no processo de mudança.
- *Comportamentais* - utilizam as motivações individuais para o processo de mudança. Em qualquer organização que se propõe a mudar encontram-se duas forças que geram uma certa tensão: forças que participam na mudança organizacional e as que resistem à mudança. Para o gestor da mudança, as duas forças são importantes. Assim, as estratégias comportamentais podem ser úteis tanto no reforço de atitudes positivas, como em provocar mudanças em atitudes de resistência.
- *Políticas* - redistribuem o poder dentro das organizações para possibilitar a mudança. Esse poder pode ser tomado como acesso a recursos e a certos cargos, maior autonomia de decisão, mudanças em *status* ou visibilidade.

O uso das diferentes estratégias pode ter diversas implicações. Elas podem ter impacto a curto ou a longo prazo ou atingir mudanças superficiais ou profundas.



## 2.3 Métodos de Mudança

A equipa de mudança deve também definir o melhor método ou abordagem, ou a conjugação apropriada de todos eles para a implementação das mudanças organizacionais propostas.

Há quatro métodos básicos:

1. *Método Tecnológico* - Quando se procura mudar a organização através de mudanças no uso de tecnologia. Isso envolve os recursos e os processos propriamente ditos. A introdução ou mudança de tecnologia representa um elemento de mudança obrigatória para uma organização, podendo afectar o todo ou parte dela. Seguramente, o método de mudança mais comum neste final de século é o método tecnológico. A incorporação de novas tecnologias tem sido elemento importante de mudanças organizacionais no que se refere à qualidade e quantidade de processos e produtos de uma organização. Por exemplo, o uso intensivo de computadores em diferentes etapas de um processo de produção tem trazido grandes modificações organizacionais. Essas modificações podem exigir decisões de inversão de capital, de melhor adequação de espaço físico ou do perfil de recursos humanos necessários. Por exemplo, vejamos um aspecto da organização em que a mudança na área de recursos humanos leva a diferentes impactos, tais como: identificação de necessidades, descrição de funções, relações interpessoais e intergrupais, etc.
2. *Método Estrutural* - Quando se procura mudar a organização modificando papéis ou funções que alteram as relações entre elementos da burocracia organizacional. Essa mudança implica redistribuição de poder dentro da organização em diferentes dimensões.

Uma estrutura organizacional normalmente deve reflectir a maneira como o trabalho é dividido em distintas tarefas, bem como mostrar as regras formais que governam o sucesso da realização dessas tarefas. Ela também deve reflectir a distribuição da autoridade e da responsabilidade dentro da organização.

A estrutura organizacional pode ser analisada em diferentes dimensões, tais como:

- Complexidade;
- Formalização;
- Centralização;
- Coordenação.

A complexidade da estrutura de uma organização reflecte-se no número de departamentos, grupos funcionais ou níveis administrativos existentes. Isso é normalmente descrito através dos termos diferenciação horizontal e vertical. A diferenciação horizontal refere-se ao grau de divisão do trabalho técnico dentro da organização. A diferenciação vertical refere-se ao grau de divisão do trabalho administrativo em diferentes níveis ou posições hierárquicas.

A formalização representa o grau em que o comportamento das pessoas dentro da organização é determinado por regras ou regulamentos. Quanto mais específico e definido for o produto, maiores são as hipóteses da organização necessitar de formalização e de ter de operar com base em princípios gerais, dando maior liberdade ao profissional que executa os processos de trabalho. Por exemplo: um professor universitário tem grande autonomia para definir as suas tarefas e métodos de acção; já um piloto, antes de iniciar um voo, tem de cumprir um extenso roteiro de procedimentos e verificações das condições do aparelho e da rota a ser seguida. Geralmente, as organizações com grande formalização têm maiores dificuldades para inovar, o que pode ser um grande impedimento para mudar.

A centralização representa o grau com que cada membro de uma organização participa das decisões que afectam a sua vida. Quando centralizada, significa que as decisões são tomadas por um pequeno grupo de pessoas, normalmente detentoras de posições no topo da organização hierárquica e que fazem parte do círculo detentor do poder organizacional. Quando descentralizada, representa uma organização cujas decisões são tomadas com a participação de todos os seus

membros. Quanto mais formais forem as relações organizacionais, maiores são as oportunidades de ocorrerem decisões centralizadas. A descentralização tem um impacto positivo na inovação e na adaptabilidade de uma organização. Organizações altamente centralizadas tendem a ter maior rigidez e a ser menos inovadoras. A descentralização permite um maior acesso a informações, bem como usar a riqueza de talentos que representa a diversidade de opiniões e de entendimento de problemas e soluções existentes, o que aumenta as hipóteses de mudança.

A coordenação é o processo de integrar diferentes recursos e actividades numa unidade de esforço. Uma organização pode usar uma variedade de métodos de coordenação, como, por exemplo, a hierarquia: um chefe pode recolher informações, analisá-las e formular um plano de trabalho coerente de coordenação de diferentes actividades. Pode também usar uma grande variedade de processos administrativos de coordenação: grupos de coordenação, comités interdepartamentais e grupos de tarefas são exemplos de instrumentos de coordenação organizacional.

Em geral, a habilidade de uma organização em responder à necessidade de mudanças organizacionais depende de sua capacidade em estabelecer instrumentos de coordenação para o próprio processo de mudança.

3. *Método de Chefia* - Quando se procura mudar a organização através de decisões de chefias que têm poder de mudar as regras das relações que se estabelecem entre os funcionários e a organização, essas mudanças representam oportunidades para redistribuir poder dentro dela, dando oportunidade a novos fluxos de decisões e alterando relações interpessoais entre funcionários. Normalmente, as chefias recorrem a um sistema de recompensa.

A Recompensa é um elemento importante e tangível da vida organizacional. É praticamente impossível pensar na participação de qualquer indivíduo numa organização sem que este receba alguma forma de recompensa. Durante o processo de mudança, recompensar o trabalho diferente dos participantes pode representar

o diferencial entre o sucesso e o fracasso. Estabelecer um incentivo aos participantes para que conduzam as suas acções rumo ao que deve ser mudado representa uma clara sinalização por parte da organização do quanto se está valorizando a mudança e aqueles que podem realizá-la. Pode provocar uma maior cooperação na implantação das mudanças desejadas, fazendo com que os participantes actuem de maneira positiva e construtiva. Além de recompensa de carácter financeiro, representada por aumento de salário e promoção, existem outras formas de remuneração: flexibilidade de horários, benefícios como oportunidades para estudo e crescimento pessoal, acesso a crédito subsidiado, tempo para trabalho voluntário com a comunidade, etc.

4. *Método Humano* - Finalmente, as pessoas podem ser mudadas. Essa mudança pode se dar pela aquisição de novos conhecimentos, novas habilidades para a realização de tarefas, novas atitudes, reflectindo novos valores organizacionais. Qualquer que seja o método seleccionado entre os anteriormente descritos, ele vem sempre acompanhado de algum esforço dirigido aos recursos humanos. Isso serve de base tanto para a formação de pessoal em processos de mudança como para decisões mais dramáticas que exigem um novo perfil de profissionais a serem recrutados, seleccionados e treinados para as novas funções.

Num processo de mudança, devem ser aceites certas premissas sobre os componentes de uma organização, tais como:

- A maioria dos participantes é motivada a procurar o crescimento e o desenvolvimento pessoal;
- A maioria deseja é capaz de participar de maneira positiva nas mudanças organizacionais;
- Todos os participantes são críticos em relação ao processo de mudança.

O Quadro 5 mostra como os valores afectam os recursos humanos dentro de uma organização que deseja mudar.

| <i>Evitar</i>   | <i>Promover</i>  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Visão de que as pessoas são más</li> <li>▪ Resistir às diferenças individuais</li> <li>▪ Demonstrar sentimentos pessoais</li> <li>▪ Comportamentos falsos</li> <li>▪ Desconfiança</li> <li>▪ Medo de correr risco</li> <li>▪ Ênfase em competição</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Visão de que as pessoas são boas</li> <li>▪ Aceitar e utilizar diferenças</li> <li>▪ Expressão de sentimentos</li> <li>▪ Comportamentos autênticos</li> <li>▪ Confiança</li> <li>▪ Coragem de correr risco</li> <li>▪ Ênfase em cooperação</li> </ul> |

Quadro 5 – Valores que afectam os Recursos Humanos

Os programas de formação deveriam ter como referência estas formas de comportamento e trabalhá-las para que aumentassem as oportunidades de sucesso de um processo de mudança.

## 2.4 Técnicas de Mudança

Tanto os indivíduos como os grupos da organização podem estar envolvidos na mudança num vasto conjunto de formas. Os programas de melhoria das condições de trabalho são orientados para providenciar um ambiente de trabalho que permita satisfazer melhor as necessidades individuais dos trabalhadores. As técnicas de mudança dos comportamentos envolvem o treino e formação, programas de desenvolvimento da gestão e a criação e gestão de equipas.

As técnicas de mudança mais utilizadas são:

- *Formação e Treino* - O treino é essencial para o desenvolvimento das capacidade, produtividade e qualidade do trabalho realizado. Os métodos de treino mais comuns incluem: leitura, discussão de métodos experimentais, estudo de casos, vídeos ou filmes. A maior parte dos problemas de treino é a transferência da aprendizagem para o posto de trabalho.

- *Programas de Desenvolvimento da Gestão* - Muitas vezes, quando os técnicos são colocados em funções de gestão necessitam de obter e desenvolver capacidades de gestão. Estes programas baseiam-se em métodos participativos, tais como estudo de casos.
- *Gestão de Equipas* - Procura-se que cada membro da equipa desenvolva o espírito de cooperação e são normalmente considerados os seguintes objectivos:
  - Estabelecimento de objectivos por equipa;
  - Análise e distribuição de tarefas;
  - Análise do funcionamento do grupo;
  - Análise do relacionamento no grupo.



## Questões para discussão

- 1. Metodologicamente, a mudança planeada nas organizações realiza-se em etapas sequenciais. Distingue-as.*
- 2. Discuta a seguinte questão: A etapa de avaliação funciona como o despoletar de um novo ciclo a partir da análise específica dos novos problemas que entretanto tenham surgido.*
- 3. Identifique as várias formas de estratégias de Mudança. Qual o contributo dos métodos de mudança no processo de mudança.*
- 4. Cite os benefícios da Mudança Planeada.*

## Capítulo 3

### *Mudança e Desenvolvimento Organizacional*



**Depois de ler este capítulo, vai estar apto a:**

- ✓ *Discutir as aproximações ao desenvolvimento organizacional.*
- ✓ *Identificar os principais elementos essenciais à mudança e desenvolvimento organizacional.*
- ✓ *Caracterizar a abordagem do desenvolvimento organizacional e a Pesquisa-acção.*
- ✓ *Descrever as principais técnicas de Intervenção do desenvolvimento organizacional.*

---

### 3.1. Abordagem do Desenvolvimento Organizacional

Desde os anos cinquenta, têm sido criadas diversas técnicas e abordagens que visam orientar e gerir os processos de mudança nas organizações as quais podem, em sentido lato, inserir-se na designação de desenvolvimento organizacional.

Desenvolvimento organizacional é um campo de pesquisa especializado no desenvolvimento e na avaliação de intervenções específicas ou técnicas de mudança.

É, genericamente,



um processo de planeamento, implementação e fixação dos resultados de alguma forma de mudança organizacional.

Globalmente, a abordagem do desenvolvimento organizacional visa:

Melhorar a capacidade de uma organização para gerir e aprender a lidar com as mudanças internas e externas que estão associadas à sua própria existência.

É uma resposta de mudanças organizacionais às mudanças que já estão ocorrendo e que se reflectem sobre a organização. É um esforço educacional proposto à organização para mudar as suas atitudes, valores, comportamentos, tecnologia e estrutura para melhor se adaptar às mudanças do seu ambiente externo.

Segundo Huse (1980:508) a abordagem do desenvolvimento organizacional visa a:

*"Aplicação dos conhecimentos das ciências comportamentais, num esforço a longo prazo, para melhorar a capacidade de uma organização para lidar com as mudanças do seu ambiente externo e aumentar as suas capacidades para resolver os problemas internos".*

O desenvolvimento organizacional é caracterizado por cinco aspectos importantes:

1. Enfatiza a mudança planeada;
2. Tem uma acentuada orientação psicológica;
3. Dedicar especial atenção à mudança abrangente;
4. Possui uma orientação temporal de longo alcance;
5. É guiado por um agente de mudança.

O desenvolvimento organizacional deve dar-se sempre dentro de uma mudança planeada e não se pode restringir à solução de problemas específicos, conjunturais ou actuais. Pode envolver a reestruturação da organização ou implementação de programas de melhoria da qualidade de trabalho. Programas de Gestão Total da Qualidade (TQM) podem também ser vistos como sistemas de desenvolvimento

organizacional. Outra forma de desenvolvimento organizacional é a alteração das formas e métodos de trabalho. Esta pode abranger a reestruturação ou o enriquecimento de tarefas.

O Processo de redefinição de tarefas compreende várias etapas:

*Etapa 1:* Reconhecer a necessidade de mudança.

*Etapa 2:* Seleccionar a reestruturação das tarefas, bem como a técnica a utilizar.

*Etapa 3:* Diagnostico do sistema de trabalho e do seu contexto.

*Etapa 4:* Análise de custo benefício.

*Etapa 5:* Decisão de Implementar.

*Etapa 6:* Formulação da estratégia de reestruturação.

*Etapa 7:* Implementação das alterações das tarefas.

*Etapa 8:* Implementação de medidas adicionais.

*Etapa 9:* Avaliação do processo e dos seus efeitos.

Além de ser um modo de estimular e solidificar a mudança cultural, o desenvolvimento organizacional é, genericamente, um processo de planeamento, implementação e estabilização dos resultados de mudança organizacional. É também um campo de pesquisa especializado no desenvolvimento e na avaliação de intervenções específicas, ou técnicas de mudança.

Como processo de gestão e ao mesmo tempo campo de pesquisa, o desenvolvimento organizacional caracteriza-se por cinco aspectos importantes:

1. *Enfatiza a mudança planeada* - o desenvolvimento organizacional evolui a partir da necessidade de uma abordagem planeada para a gestão da mudança nas organizações.

2. *Tem uma acentuada orientação sociopsicológica* - as intervenções de desenvolvimento organizacional podem estimular mudanças em muitos e diferentes níveis interpessoais, grupais e organizacionais. O campo do desenvolvimento organizacional não é apenas centrado no indivíduo (psicológico) nem centrado somente nas organizações (sociológico), mas incorpora uma combinação entre as duas.
3. *Dedica atenção primordial à mudança abrangente* - embora toda a intervenção do desenvolvimento organizacional vise um objectivo organizacional específico, são igualmente importantes os efeitos produzidos no sistema global.
4. *Possui uma orientação temporal de longo alcance* - a mudança é um processo contínuo que às vezes pode durar meses ou mesmo anos para produzir os resultados desejados.
5. *É guiado por um agente de mudança* - as intervenções de desenvolvimento organizacional são projectadas e implementadas e avaliadas com a ajuda de um indivíduo que funciona como catalizador de mudança e como fonte de informações sobre o processo de desenvolvimento organizacional.

Em conjunto, as cinco características definem o desenvolvimento organizacional como uma abordagem planeada para a mudança interpessoal, grupal, intergrupala e organizacional que acontece de modo abrangente, a longo prazo e sob orientação de um agente de mudança.

### 3.2. Práticas do Desenvolvimento Organizacional

Huse (1980) sugere que é possível agrupar as intervenções do desenvolvimento organizacional em dez categorias:

1. *Aconselhamento individual*, inclui o planeamento de carreira, aconselhamento técnico especializado e mudança ao nível comportamental;

2. *Formação em grupo não estruturado*, compreende a participação dos indivíduos em sessões de grupo que não têm qualquer tarefa específica, com a finalidade de entenderem a dinâmica grupal e a actuação individual no grupo. Incluem-se nesta categoria os grupos de sensibilidade (*training group*), e sessões grupais que visam a construção e consolidação do espírito de equipa (*team building*);
3. *Formação em grupo estruturada*, inclui cursos de formação em gestão, desenvolvimento grupal e relações interpessoais, com vista a mudar as atitudes dos participantes, transmitir determinados conhecimentos ou treinar competências específicas. Exemplos: actividades de comunicação, resolução de problemas, gestão por objectivos, técnicas de liderança e construção do espírito de equipa;
4. *Consultoria de processos*, compreende intervenção em pequenos grupos ou equipas de trabalho para identificar e resolver problemas comuns. Pode incidir sobre processos de tarefa centrados em problemas técnicos, sobre processos interpessoais, como, por exemplo, problemas de comunicação em reuniões, os papéis nas equipas de trabalho;
5. *Desenvolvimento guiado por inquérito*, inclui as intervenções baseadas na recolha de dados sobre o funcionamento dos grupos de trabalho e da organização e a devolução da informação obtida aos grupos ou à organização com vista a ser utilizada na resolução de problemas;
6. *Reformulação de cargos*, envolve intervenções que visam modificar as tarefas, as responsabilidades, os padrões de interacção e o ambiente físico ou técnico em que o trabalho é realizado;
7. *Reformulação dos sistemas de recursos humanos* inclui intervenções sobre as áreas tradicionais da gestão de recursos humanos, como o recrutamento, a selecção, a formação, os sistemas de recompensa;
8. *Reformulação dos sistemas de informação, de gestão e de controlo*, inclui a gestão por objectivos, a avaliação de desempenho dos indivíduos ou dos grupos de trabalho e a contabilidade de recursos humanos;

9. *Concepção da organização* compreende as intervenções que visam mudanças estruturais na autoridade organizacional e na constituição e relacionamento das unidades de trabalho, incluindo a criação de equipas de projecto matricial, descentralização das unidades;
10. *Abordagens integradas*, compreendem as intervenções em que são utilizados mais do que um dos métodos referenciados, os quais não são mutuamente exclusivos e podem ser conjugados num mesmo processo de desenvolvimento organizacional.

### 3.3. Intervenções de Desenvolvimento Organizacional

O desenvolvimento organizacional é um processo estruturado em diversas etapas. O modelo pesquisa-acção é uma variação elaborada desse processo. Permite o desenvolvimento e avaliação de procedimentos originais, inovadores colocando ênfase na avaliação pós mudança. De acordo com French e Bell (1990), a pesquisa-acção é um processo de resolução de problemas, uma série de actividades ou acontecimentos.

Segundo French (1969:26) os aspectos básicos da pesquisa-acção compreendem:

- O diagnóstico;
- A recolha de dados;
- O feedback ao cliente;
- O plano de acção;
- A acção.

Estas actividades tendem a ser sequenciais e cíclicas. À medida que o grupo vai aprendendo a trabalhar com maior eficácia, analisam-se novos problemas, ou os mesmos problemas segundo enfoques diferentes. A pesquisa-acção tem, pois um carácter aberto, podendo iniciar-se um novo ciclo de cada vez que se resolvem os problemas anteriores (Figura 9).

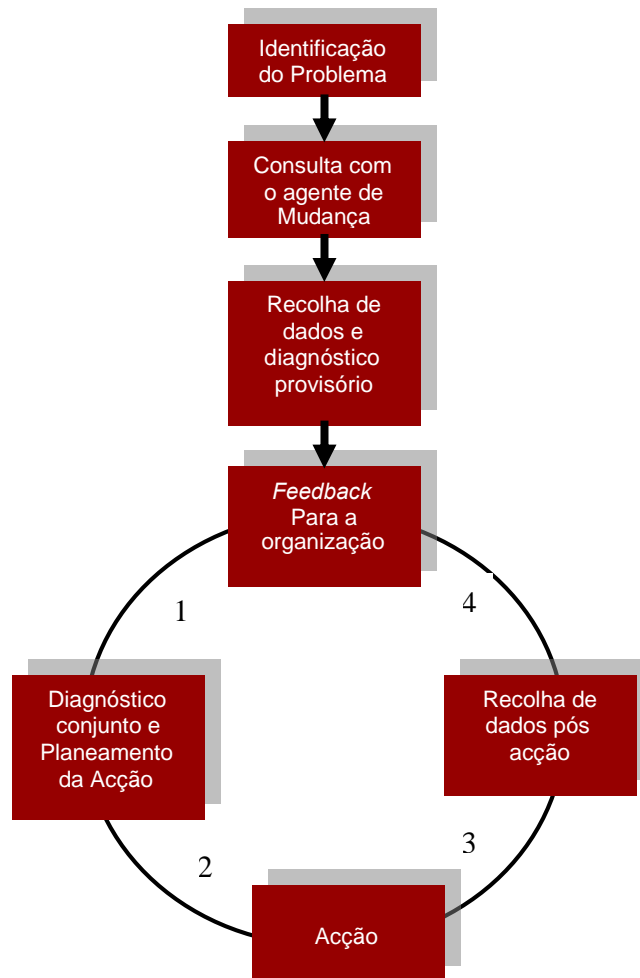


Figura 9 - Diagrama do Processo da Pesquisa-ação  
*Adaptado de French (1969:26)*

Na fase inicial da pesquisa-ação, a Identificação do problema, são formuladas as descrições específicas do problema. Alguém na organização percebe os problemas que poderiam ser resolvidos com a ajuda de um agente de mudança em desenvolvimento organizacional.

Segunda fase, a Consulta, o gestor e o agente de mudança esclarecem os problemas percebidos e procuram formas de lidar com eles. Também discutem o grau de ajuste entre as necessidades da organização e a experiência do agente de mudança.

Na terceira fase, a da Recolha de dados e diagnóstico provisório, o agente de mudança inicia o processo de diagnóstico recolhendo dados sobre a organização e sobre os problemas detectados. O agente observa e entrevista os funcionários e analisa os registos de desempenho, concluindo esta fase com o exame dos dados e a execução de uma análise e um diagnóstico provisórios da situação.

Em seguida, fase de Feedback para a organização, os dados e o diagnóstico provisório são apresentados às chefias da organização, para que estas garantam o apoio a todo o esforço de desenvolvimento organizacional que pretenda ser bem sucedido.

Durante a quinta fase, a do Diagnóstico conjunto e planeamento da acção, o agente de mudança e as chefias analisam os dados, as implicações para o funcionamento organizacional e as necessidades de uma nova recolha de dados e diagnóstico. Outros funcionários podem ser envolvidos trabalhando em equipa para desenvolver intervenções inteiramente novas e planear passos específicos da acção.

A penúltima fase, a da Acção, a empresa coloca o plano em operação e executa os passos da acção.

Última fase, a da Recolha de dados e avaliação pós-acção, o objectivo é medir e avaliar a eficácia de uma intervenção. O papel do agente de mudança durante este processo é actuar como um perito em métodos de pesquisa, na sua aplicação ao processo de desenvolvimento e avaliação. O agente executará análises de dados, orientará novos diagnósticos subsequentes e posicionará a organização para ulterior intervenção.

### 3.4. Técnicas de Intervenções Organizacional

Num mesmo processo de mudança organizacional podem, utilizar-se diversas abordagens e técnicas de diagnóstico e intervenção, desde que se revelem adequadas à situação concreta da organização e aos seus objectivos de intervenção. O quadro

6 apresenta as abordagens que têm sido mais utilizadas consoante o principal alvo da mudança esteja centrado nos indivíduos, nos grupos ou na organização global.

| <i>Intervenções Centradas nos Indivíduos</i>                        | <i>Intervenções Centradas nos Grupos</i>                            | <i>Intervenções Centradas na Organização</i>    |
|---|---|---|
| Formação em competências técnicas                                   | Análise do campo de forças  | Inquérito com devolução de resultados           |
| Formação em competências sociais                                    | Consolidação do espírito de equipa                                  | Sistemas sociotécnicos                          |
| (Ex: T-Group, Modelação comportamental, análise transaccional, etc) | Actividades intergrupais  | Reestruturação organizacional                   |
|   | Reformulação do trabalho (alargamento e enriquecimento do trabalho) | Actividades de planeamento e gestão estratégica |
|   | Sistemas sociotécnicos  | Gestão participativa                            |
|   | Gestão por objectivos (MBO)   | Cultura organizacional                          |
|   | Círculos de qualidade   | Gestão pela qualidade total                     |
|   | Inquérito com devolução de resultados                               | Reengenharia organizacional                     |

Quadro 6 – Abordagens mais salientes na História da Intervenção Organizacional  
*Adaptado de French e Bell (1990)*

Geralmente, a mudança centrada ao nível organizacional requer não só que se utilizem as técnicas adequadas a esse nível de intervenção, mas também que, conjuntamente se utilizem técnicas adequadas ao nível dos grupos ou equipas de trabalho e ao nível individual. A intervenção ao nível dos indivíduos baseia-se, fundamentalmente, em programas de formação especificamente centrada na aquisição ou desenvolvimento de competências na área técnica ou na área comportamental.

As intervenções de desenvolvimento organizacional diferem entre si pela *profundidade* da mudança que pretendem estimular e pelos tipos de comportamento organizacional que são o seu *alvo*.

A *profundidade* de uma intervenção de desenvolvimento organizacional é o grau ou intensidade de mudança que a intervenção se propõe estimular. Uma intervenção *superficial* destina-se, principalmente, a proporcionar informações ou facilitar a comunicação. Uma intervenção *profunda* visa efectuar mudanças psicológicas e comportamentais de vulto.



O *alvo* é o que é visado por uma intervenção. Relações interpessoais, grupais, intergrupais e organizacionais podem todas servir de alvo para intervenções de desenvolvimento organizacional.

#### 3.4.1. Intervenções Interpessoais

Visam resolver problemas de relações interpessoais. A intervenção incide na tentativa de definir papéis pessoais, esclarecer expectativas sociais ou fortalecer a sensibilidade para as necessidades e interesses dos outros.

Algumas técnicas mais utilizadas:

- Técnica da análise de papéis (TAP)

É uma intervenção interpessoal moderadamente superficial, visa ajudar as pessoas a formarem e manterem relações de trabalho eficazes. Destina-se a ajudar a reduzir a ambiguidade e o conflito dos papéis mediante o esclarecimento de expectativas e responsabilidades interpessoais. O agente de mudança desempenha um papel mais directivo.

- Treino de Sensibilidade

É uma intervenção interpessoal profunda que se concentra em desenvolver maior sensibilidade da pessoa consigo mesma, com as outras e com as suas relações com as outras. Destina-se a promover o crescimento e o desenvolvimento emocional. Por se tratar de uma intervenção profunda que pode suscitar mudança psicológica, o agente de mudança deve ser um profissional com formação que possa ajudar os participantes a lidar com o que acontece no treino.

#### 3.4.2. Intervenções Grupais

Destinam-se a resolver problemas de desempenho e liderança de grupos. Estas intervenções tentam ajudar os membros de um grupo a aprender a trabalhar juntos para cumprirem requisitos de tarefa e de manutenção do grupo.

Destacaremos resumidamente, algumas das técnicas utilizadas na intervenção e mudança nos grupos:

➤ Consultoria de Processo

É uma intervenção grupal de nível relativamente superficial. O ângulo básico do agente de mudança consiste em tornar um grupo mais eficaz por meio da tentativa de levar os seus membros a prestarem mais atenção a importantes questões de processo. Ele deseja que os membros se concentrem no modo como as coisas são feitas, o que normalmente domina as atenções de um grupo. A meta última da consultoria de processo é ajudar o grupo a melhorar sua capacidade de resolver os seus próprios problemas mediante o aumento da capacidade dos membros de identificar e corrigir processos grupais defeituosos.

➤ Desenvolvimento de Equipa

Trata-se de uma extensão profunda, ao nível de grupo, do treino de sensibilidade interpessoal. Um grupo de pessoas que trabalham diariamente juntas reúnem-se por um período prolongado para avaliar e modificar processos grupais. Ao longo dessas reuniões, os participantes dirigem o seu esforço para a obtenção de um equilíbrio entre componentes básicos do trabalho em equipa, como:

1. Uma compreensão das metas comuns e um compromisso com as mesmas;
2. Envolvimento de tantos membros do grupo quanto possível, a fim de tirar proveito da amplitude total das habilidades e aptidões disponíveis no grupo;
3. Frequente análise e revisão dos processos grupais para garantir a presença de actividades de manutenção suficientes;
4. Confiança e abertura na comunicação e no relacionamento;
5. Um forte sentido de comunhão por parte de todos os membros.

Na verdade, trata-se de uma intervenção em treino de sensibilidade interpessoal realizada com um grupo de trabalho intacto. Ela possibilita que colegas de

trabalho critiquem e ajustem às relações interpessoais problemas inevitáveis do quotidiano de trabalho.

➤ A análise do campo de forças

É um método de diagnóstico que esquematiza graficamente a disposição das forças favoráveis e contrárias a uma determinada mudança. Ela ajuda, por um lado, a identificar e superar as fontes de resistência e, por outro, a incentivar e fortalecer as fontes de apoio. Desenvolve-se no quadro da psicologia social e, de acordo com Lewin (1947), baseia-se no conceito de “equilíbrio quase estacionário” resultante de forças em tensão.

A técnica desenrola-se nas seguintes etapas:

1. Identificar e descrever uma situação problemática;
2. Descrever a situação desejada;
3. Identificar as forças e os factores que contribuem para que se mantenha o “campo de forças” actual, as forças que pressionam para a situação desejada e as restritivas que pressionam na direcção oposta;
4. Analisar as forças, identificando as mais fortes, as mais fracas e as que estão sob controlo;
5. Definir estratégias que conduzam à situação desejada, criando planos de acção que permitam acrescentar forças impulsionadoras e suprimir forças restritivas;
6. Implementar os planos de acção;
7. Descrever e implementar as acções necessárias para sustentar o novo equilíbrio.

Ao introduzir mudança requer, por um lado, a identificação e a superação de fontes de resistência e, por outro, o incentivo e fortalecimento das fontes de

apoio. O diagrama representado pela Figura 10 é um exemplo de uma análise do campo de forças.

*A situação representada como exemplo ocorreu numa empresa americana quando inseriu pequenos computadores portáteis destinados a substituir os computadores de mesa.*

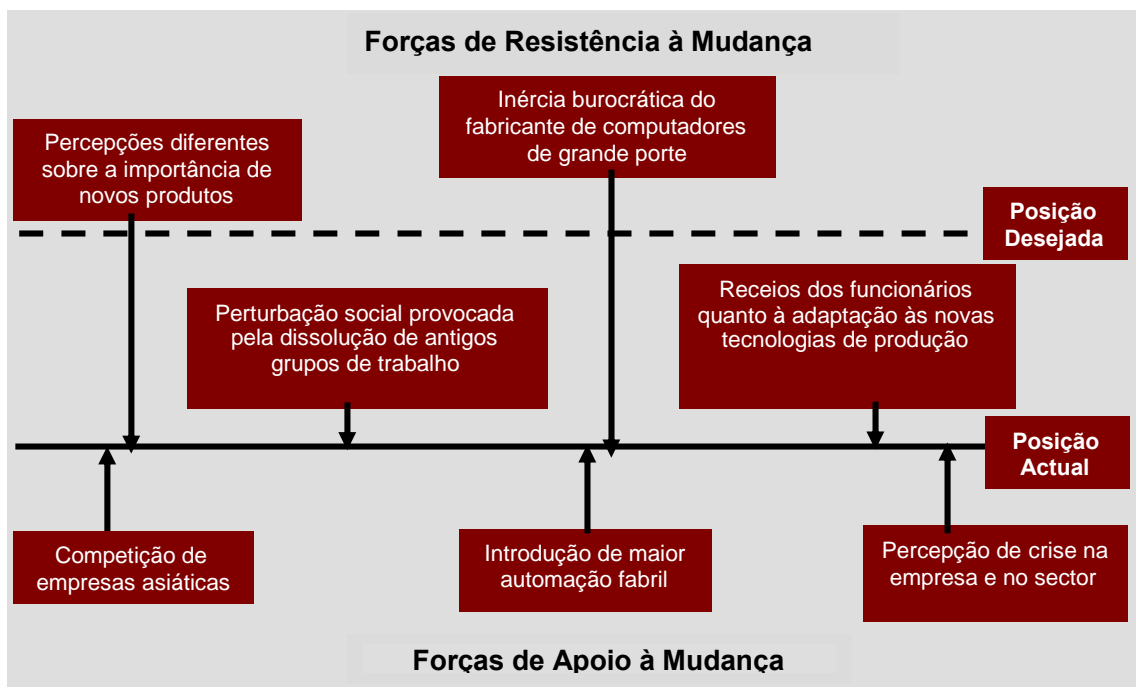


Figura 10 - Análise do Campo de Forças

A *linha a tracejado* representa a organização após a mudança desejada ter sido implementada. A *linha a cheio* representa o momento antes da mudança. O *tamanho de cada seta* indica a resistência da força percebida em relação às outras forças no campo. As forças que resistiam à mudança operada pela empresa, incluíam diferentes percepções entre os directores sobre a necessidade de utilizar novos computadores, em lugar de continuar a usar os computadores existentes, preocupações dos funcionários das empresas fabricantes de computadores quanto à provável desordem social decorrente da dissolução de antigos grupos de trabalho para provimento de novas instalações de produção, inércia burocrática oriunda das regras e procedimentos utilizados para coordenar os modos correntes de fazer as coisas e medo e ansiedade dos funcionários quanto a não serem capazes de lidar

com as exigências das novas tecnologias de produção. Em oposição a estas forças haviam outras apoiando a mudança. As forças de apoio incluíam a crescente necessidade de competição, uma tendência nas empresas fabricantes de computadores de introduzir projectos simplificados para os produtos e maior automação nas fábricas, a fim de aumentar a qualidade e controlar os custos.

As vantagens na utilização desta técnica residem no facto de nos centrarmos nos problemas percebidos pelos actores envolvidos, de fomentar a colaboração entre eles na procura de alternativas, e na aceitação que estas têm quando implementadas, uma vez que surgem como sujeito da mudança. Outra vantagem diz respeito ao facto de esta técnica permitir uma aprendizagem grupal e organizacional de processos de resolução de problemas.

➤ **Gestão por Objectivos**

A gestão por objectivos considera os resultados futuros da empresa como alvos que devem orientar a sua actividade no presente.

A gestão por objectivos requer que se definam inicialmente os objectivos a longo prazo que a empresa visa atingir, os quais devem dar origem a objectivos de curto prazo que, por sua vez, vão modelar os objectivos dos gestores ou dos departamentos e secções. Tendo em conta os objectivos globais da organização e a necessidade de aprovação pela administração, cada chefe deve estabelecer os objectivos ao nível da sua unidade e deve “participar responsabilmente no desenvolvimento dos objectivos da unidade mais vasta em que está integrada” (Drucker, 1954: 159) para assegurar que esses objectivos são consistentes com os objectivos da organização.

“Uma das maiores contribuições da gestão por objectivos é o facto de nos permitir substituir a gestão através da dominação por uma gestão através do auto controlo” (Drucker, 1954: 162).

Huse (1980) considera que a gestão por objectivos se baseia em três princípios psicológicos:

- O conhecimento das expectativas;
- O conhecimento dos resultados;
- O aconselhamento.

As expectativas do superior e do subordinado, sob a forma de objectivos, funcionam como o padrão de desempenho com o qual vão ser periodicamente comparados os resultados. A análise do desempenho visa, a resolução de problemas e o aconselhamento dos colaboradores com vista ao desenvolvimento das suas competências profissionais.

Segundo Raia (1974) o processo de gestão por objectivos é constituído por quatro elementos, os quais se concretizam através de oito etapas que seguidamente se resumem:

1. *Formulação dos objectivos* – inicia-se com a elaboração dos objectivos gerais de longo prazo e dos planos de acção a um nível macro-organizacional, o qual conduz, numa 2.<sup>a</sup> etapa, à definição de objectivos específicos para a organização. Com base neste, estabelecem-se os objectivos departamentais (3.<sup>a</sup> etapa), os quais vão orientar a especificação dos objectivos individuais correspondentes a cada cargo.
2. *Planeamento da acção* – 5.<sup>a</sup> etapa e na qual se determinam os meios necessários para cada actor atingir os objectivos que lhe competem, especificando quais as actividades a realizar e por quem, a sua duração, calendarização e priorização.
3. *Auto-controlo* - 6.<sup>a</sup> etapa e consiste em corrigir eventuais desvios da acção relativamente aos objectivos a prosseguir. No processo de gestão por objectivos esta etapa é importante, na medida em que é o próprio individuo que deve assumir o controlo do seu desempenho no sentido de se auto dirigir.
4. *Revisões periódicas* – Este elemento compreende a 7.<sup>a</sup> e 8.<sup>a</sup> etapas. Na 7.<sup>a</sup> etapa confronta-se o desempenho individual e organizacional com os

objectivos definidos, analisando-se os progressos, resolvendo-se os problemas e redefinindo alguns objectivos. Na 8.<sup>a</sup> etapa, efectua-se a avaliação do desempenho global de cada indivíduo, tendo em vista reforçar comportamentos, aumentar a motivação, atribuir recompensas, desenvolver as competências, planear as carreiras profissionais, consoante os próprios objectivos e a cultura organizacional.

➤ Reformulação do trabalho

A reformulação do trabalho inclui:

- *A rotação de cargos ou mudança periódica de uma função para outra* – o empregado passa a desempenhar outro cargo do mesmo nível hierárquico mas que requer competências diferentes das que realizava anteriormente. A rotação de cargos procura minorar os efeitos da rotinização do trabalho em termos de insatisfação e desinteresse dos trabalhadores.
- *O alargamento do trabalho* – traduz-se numa agregação de diversas tarefas simplificadas que passam a ser executadas por uma única pessoa, enquanto anteriormente eram realizadas parcelarmente por várias. As tarefas podem ou não ter alguma relação entre si. Pretende-se diminuir a monotonia do trabalho, acrescentando alguma variedade.
- *O enriquecimento do trabalho ou alargamento vertical do trabalho* – traduz-se em mudanças na concepção dos cargos, nomeadamente, aumento da responsabilidade e da autonomia do empregado, e visa não só tornar o trabalho mais interessante para o trabalhador mas também aumentar a sua eficácia e produtividade.

### 3.4.3. Intervenções Intergrupais

Visam resolver os tipos de problemas que dizem respeito ao conflito e às respectivas rupturas na coordenação intergrupais. Estas intervenções envolvem várias técnicas de comunicação aberta e métodos de resolução de conflitos.

Algumas técnicas mais utilizadas na intervenção organizacional:

➤ Mediação de Terceiros

É uma intervenção relativamente superficial na qual um agente de mudança procura solucionar mal-entendidos intergrupais mediante o incentivo à comunicação interna aos grupos ou entre os grupos. O agente de mudança é a terceira parte que dirige uma reunião entre os grupos. Para ser produtiva, a reunião deve ser caracterizada por:

1. *Motivação*, todos os grupos devem ser motivados para a tentativa de solucionar as suas diferenças;
2. *Poder*, um equilíbrio estável de forças deve ser estabelecido entre os grupos;
3. *Timing*, os confrontos devem ser sincronizados de forma que nenhum grupo possa obter vantagem de informação sobre o outro;
4. *Liberação emocional*, as pessoas devem dispor de tempo para organizar pensamentos e sentimentos negativos acumulados entre os grupos. Precisam também reconhecer e expressar os seus sentimentos positivos;
5. *Abertura*, as condições devem favorecer a franqueza na comunicação e a compreensão mútua.

➤ Formação de equipa intergrupala

É uma intervenção profunda com três objectivos básicos:

1. Melhorar a comunicação e interacção entre grupos relacionados pelo trabalho;
2. Diminuir a competição contraproducente entre os grupos;
3. Substituir perspectivas centradas no grupo por uma orientação que reconheça a necessidade de que os vários grupos trabalhem juntos.



#### 3.4.4. Intervenções Organizacionais

Destinam-se a lidar com problemas estruturais e culturais. Estas intervenções têm como objectivo melhorar a comunicação e a coordenação no interior da organização e diagnosticar problemas nas relações entre a organização e o seu ambiente externo e fortalecer essas relações.

Algumas técnicas mais utilizadas na intervenção organizacional:

➤ Feedback de Pesquisa

O pressuposto principal do *feedback de pesquisa* é estimular a partilha de informações em toda a organização. Planear e implementar mudanças são de importância secundária. Não só os dados são o resultado de todos, como também todos na organização participam da análise dos dados e do planeamento das acções adequadas. Estas características fundamentais do *feedback* de pesquisa repletam os valores básicos de desenvolvimento organizacional, que acentuam a importância decisiva da participação como meio de incentivar o compromisso com as metas da organização e de estimular o crescimento e desenvolvimento pessoais.

➤ Planeamento de sistemas aberto

O objectivo básico do planeamento de sistemas abertos é ajudar os membros de uma organização a conceberem maneiras de realizar a missão da sua organização à luz das procuras e restrições oriundas de grupos de clientes no ambiente onde se insere a organização.

Consiste em cinco passos:

1. Identificação da missão ou objectivo central;
2. Identificação dos principais grupos de clientes;
3. Planeamento do que "é" e do que "deve ser";
4. Análise das respostas actuais aos grupos de clientes;

5. Planeamento da acção.

Ao contrário das outras intervenções, atenção é dada principalmente, aos factores externos à organização que podem influenciar o desempenho organizacional.

➤ Inquérito com devolução dos resultados

O inquérito aos colaboradores consiste em recolher junto destes, dados acerca da vida organizacional através da aplicação de um questionário estruturado. O questionário visa diagnosticar as atitudes, opiniões ou percepções dos colaboradores e pode incidir sobre os diversos aspectos do funcionamento geral da organização ou apenas sobre aqueles que forem considerados relevantes em cada situação concreta.

As questões mais frequentes incidem sobre o clima e cultura organizacional, as promoções, a organização do trabalho.

Para que o inquérito constitua um instrumento de desenvolvimento organizacional é necessário que os seus resultados sejam devolvidos aos membros da organização, numa perspectiva de aumentar o seu envolvimento e a participação na análise e resolução dos problemas diagnosticados a partir das suas respostas.

Assim, a devolução dos resultados aos colaboradores, para discussão e análise, traduz-se num aumento de informação e poder dos níveis inferiores da organização, o que poderá facilitar o processo de mudança planeada, implicando os próprios na criação e implementação das medidas que se decidir tomar.

➤ Reengenharia organizacional

De acordo com Hammer e Champy (1994: 22), reengenharia consiste no "*repensar fundamental e na reestruturação radical dos processos empresariais que visam alcançar drásticas melhorias em indicadores críticos e contemporâneos de desempenho, tais como custos, qualidade, atendimento e velocidade*".

Na definição à a salientar quatro palavras que caracterizam a reengenharia organizacional:

- O *Repensar fundamental* – a mudança organizacional deve começar por formular questões básicas relativas à própria existência da organização: o que é que a organização faz, aquilo que faz e porque é que o faz do modo como o faz? O processo de mudança começará então por uma visão acerca daquilo que deveria existir ou que a organização deveria fazer, ou seja, pela análise da estratégia da organização.
- A *reestruturação radical* – significa que esta não se limita a alterações superficiais, mas que estas podem incidir sobre todas as estruturas e procedimentos existentes, procurando criar novas formas de realização da actividade organizacional.
- *Drásticas melhorias* – reengenharia apenas se justifica quando é necessário introduzir melhorias profundas que, implicam a destruição daquilo que se fazia anteriormente e a sua substituição por formas inteiramente novas de estruturação da actividade.
- *Processos* – um processo consiste num “conjunto de actividades com um ou mais *inputs* e que cria uma saída (*output*) com valor para o cliente” (Hammer e Champy 1994: 22). Na medida em que aponta para uma alteração profunda no modo de conceber o funcionamento das organizações assume uma importância fundamental. Nas organizações, geralmente, o trabalho está dividido em tarefas simples realizadas por diferentes pessoas e as chefias aos vários níveis preocupam-se com a gestão das tarefas individualizadas sem terem em conta o objectivo principal para a realização de tais tarefas, que é o de fornecer produtos ou serviços aos clientes da organização. A gestão está orientada para dentro da própria organização. Ora, “as tarefas individuais são importantes, mas de nada valem para o cliente se o processo global não funciona, quer dizer, se o processo não lhe entregar os produtos” (Hammer e Champy 1994: 24).

Princípios centrais da reengenharia:

- *Orientação para os clientes*, com vista a produzir valor acrescentado para estes. O cliente externo é a fonte de todo o valor produzido pela organização e da própria justificação da existência desta;
- *Melhor aproveitamento do potencial dos colaboradores*, de modo a que este seja aplicado nas actividades que fornecem valor para o cliente;
- *Concepção e execução de actividades horizontalmente*, focalizando-se nos fluxos e nos processos que atravessam a organização;
- *Encorajamento da aprendizagem, do desenvolvimento profissional e da autonomia* através da criação de um ambiente de trabalho criativo;
- *Concentração nos outputs e não nos inputs*, vinculando as medidas de desempenho e os prémios aos resultados obtidos junto dos clientes;
- *Prioridade maior à entrega de valor do que à manutenção do controlo da chefia*;
- *Promoção do envolvimento e da participação dos colaboradores na realização dos processos de trabalho*;
- *Introdução de vários feedbacks no processo de trabalho*.

Etapas do processo de reengenharia:

Talwar (1994) salienta três etapas distintas no processo de reengenharia:

- *Iniciação* é a etapa da tomada de consciência dos processos do negócio e gerar a compreensão e a necessidade de melhorar o desempenho, definindo os objectivos estratégicos, a amplitude e a direcção da mudança.
- *Concepção e implementação* implicam uma análise das operações efectuadas na organização, a identificação das exigências e expectativas do cliente e a produção de opções com vista a redesenhar o processo que poderá trazer melhorias ao desempenho dos colaboradores.

- *Exploração*, significa que a direcção deve dar o seu apoio ao processo e que é necessário continuar a rever as oportunidades de melhoria da organização.



## Questões para discussão

- 1. Refira-se às diferenças existentes entre desenvolvimento organizacional e outras abordagens que podem ser adoptadas para estimular a mudança nas organizações. Qual a vantagem obtida com a utilização do modelo da pesquisa-acção?*
- 2. Imagine que receba a tarefa de desenvolver um novo sistema de avaliação de desempenho para a sua organização. Trace um diagrama da análise do campo de forças que mostre as principais forças favoráveis e contrárias à mudança que provavelmente encontraria ao implementar o novo sistema de notas. O que faria para enfraquecer as forças contrárias à mudança? Como fortaleceria as forças favoráveis à mudança? A sua intervenção de mudança teria hipóteses de sucesso?*
- 3. Diga porque é importante evitar o uso de uma intervenção que seja mais profunda do que o necessário a estimular a quantidade de mudança desejada?*
- 4. Qual das intervenções de desenvolvimento organizacional que estudou escolheria para cada uma das situações seguintes: indivíduos que compreendem os seus papéis pessoais num grupo, mas parecem não se dar bem com os colegas de trabalho; um grupo de pessoas que se dão bem entre si, mas não são tão produtivos quanto se espera; uma organização que possui uma comunicação interna deficiente e uma organização insegura sobre o seu lugar no ambiente empresarial mais amplo.*

## Capítulo 4

### *Avaliar a Mudança e o Desenvolvimento*



**Depois de ler este capítulo, vai estar apto a:**

- ✓ Compreender a necessidade de avaliar a mudança e o desenvolvimento organizacional;
- ✓ Conhecer os procedimentos da avaliação da Mudança;
- ✓ Delinear um programa para a mudança organizacional.

---

#### 4.1. Critérios de Avaliação

Seja qual for a intervenção utilizada, a fase final do processo de desenvolvimento organizacional consiste sempre numa avaliação da eficácia do programa. Com base nos resultados dessa avaliação, os esforços podem concentrar-se em assegurar a permanência de atitudes, valores e comportamentos recentemente desenvolvidos. Como alternativa, o desenvolvimento organizacional pode começar novamente, e podem ser iniciadas novas intervenções para estimular mudanças posteriores.

O Quadro 7 contém uma lista de perguntas que pode ser útil na decisão de quais critérios a adoptar e de como medi-los ao avaliar a eficácia do desenvolvimento organizacional.

| Critérios                                    | Perguntas sugeridas  |
|--|--|
| Resultados globais<br>Resultados desejados   | Quais eram os resultados pretendidos com a intervenção? Como se comparam com os resultados alcançados?   |
| Premissas de orientação                      | Até que ponto as premissas que orientam a intervenção eram explícitas? A experiência demonstrou que eram válidas e adequadas? Em consequência, todos compreenderam e concordaram com o propósito da intervenção?   |
| Fundamentação teórica                        | Até que ponto as premissas de orientação eram coerentes com as teorias correntes de comportamento organizacional e desenvolvimento organizacional? Tudo o que é referido na literatura a propósito da intervenção foi incorporado na intervenção?                                      |
| Fase da intervenção<br>Fase de identificação | Qual foi a razão que originou a intervenção? Quem foi envolvido inicialmente? A intervenção foi iniciada devido a uma necessidade amplamente sentida ou devido a um conjunto de interesses específicos?  |
| Fase de consultoria                          | No início da intervenção que actividades estavam em prática? Quem estava envolvido nas mesmas? A intervenção foi implementada prematuramente, sem diagnóstico adequado? Em consequência, surgiram resistências desnecessárias?   |
| Fase de recolha de dados                     | Que actividades específicas de recolha de dados e de diagnóstico provisório foram desenvolvidas? Chegaram ao fim de forma completa e efectiva?   |
| Fase de <i>feedback</i> e planeamento        | Que aspectos da organização foram avaliados para determinar o objectivo e profundidade da intervenção a implementar? Como foi planeada a intervenção e quem a planeou? De que forma foram utilizados os recursos? Até que ponto os planos resultantes eram explícitos e detalhados?    |
| Fase da acção                                | O que foi realmente feito? Quando foi feito? Quem fez? As respostas estão de acordo com o plano de acção inicialmente elaborado?   |
| Fase pós-acção                               | A avaliação pós-acção foi incluída desde o início no programa da intervenção? As deficiências identificadas durante a fase de avaliação foram corrigidas de forma planeada na intervenção ou no seu plano de acção?  |
| Factores externos<br>Traços de mão-de-obra   | Os resultados da intervenção foram afectados, positiva ou negativamente, por características da mão-de-obra (como por exemplo: idade, sexo e educação)?<br><br>Qual era a situação da economia e do mercado da organização no momento da intervenção? Factores económicos influíram no |



|                   |  |
|-------------------|--|
| Economia          | sucesso da intervenção?<br>Até que ponto o ambiente da organização mudou no decorrer da intervenção? Os resultados pretendidos com a intervenção ainda são desejáveis considerando o ambiente actual da organização? |
| Ambiente          |  |
| Factores internos | Qual é o tamanho da organização? O tamanho permitiu o acesso aos recursos necessários ao sucesso da intervenção?   |
| Tamanho           |  |
| Tecnologia        | Qual é o produto principal da organização e que tipo de tecnologia é utilizada na sua produção? Os resultados da intervenção são adequados ou estão em conflito com os requisitos dessa tecnologia?                  |
| Estrutura         | Até que ponto a estrutura da organização é mecanicista ou orgânica? Os resultados da intervenção são adequados ou estão em conflito com a estrutura?   |
| Cultura           | Quais são as normas e valores relativos à mudança que predominam na organização? E os relativos a intervenções de desenvolvimento organizacional?  |

Quadro 7 – Critérios de Avaliação de Mudança  
Adaptado de Tichy (1976: 13-36) e French e Bell (1983: 451-459)

A eficácia do desenvolvimento organizacional deve ser em parte avaliada em termos de resultados. Além disso, a avaliação da sua eficácia exige que esteja sempre presente porque foi empreendida e que se avalie o que aconteceu durante cada fase do processo de desenvolvimento organizacional.

## 4.2. Aspectos a Considerar na Mudança Organizacional

### I – Preparar a Mudança

Qual é o primeiro passo?

Quem precisa ser envolvido?

Imagine que lhe foi confiada a tarefa de desenvolver um novo sistema de avaliação de desempenho na sua organização. Pense no que isso representa como mudança que afecta a sua organização.

Faça o seguinte exercício:

#### ↳ Factos

Em que aspectos o sistema de avaliação de desempenho, como elemento de mudança, está fora de seu controlo?

Esses elementos podem envolver o tempo, pessoal (aliados, neutros e resistentes), orçamento ou outros factores.

#### ↳ Controle

Sobre quais os aspectos do sistema de avaliação de desempenho, como elemento de mudança, poderia vir a ter controlo e aprofundar a sua análise?

Analise os elementos que listou como factos sobre os quais prevê não ter controlo e verifique as oportunidades de ter algum controlo.

#### ↳ Influência

Pense agora nos aspectos do sistema de avaliação de desempenho cuja implantação poderia influenciar através de negociações com outros parceiros ou grupos. Liste esses aspectos, bem como as organizações com as quais deve negociar. Essa lista será certamente a mais útil para que o processo de mudança se concretize. Em qualquer mudança há sempre espaço para a negociação.

## II – Planeando a Mudança

Os passos seguintes ajudá-lo-ão a ter sucesso ao apresentar e implementar um processo de mudança na sua organização. É importante que estes passos sejam primeiramente aplicados pelo agente da mudança à própria equipa seleccionada para trabalhar o processo, ajudando-o a si e ao grupo a estarem preparados para enfrentar as questões, dúvidas ou problemas que são intrínsecos ao processo de

mudança. Dependendo das circunstâncias, poderá não ter necessidade de efectuar cada passo na sequência apresentada, mas deverá ter em atenção o que cada um pode representar para o sucesso da missão. O exercício poderá também ajudá-los a perceber que não estarão preparados adequadamente para implementar a mudança com sucesso.

Estes passos são:

1. *Preparação* antecipar os elementos-chave da mudança;
2. *Planeamento* colocar a equipa em acção para planear o trabalho a ser feito;
3. *Estruturas de transição*, estabelecer meios especiais de trabalho conjunto e estruturas organizacionais transitórias (temporárias);
4. *Implementar o processo de mudança*, activando uma proposta flexível e criando condições para que a equipa estabeleça um ciclo de aprendizagem como parte integrante do processo;
5. *Recompensar*, reconhecer as pessoas que conseguiram realizar os seus trabalhos;

Apresentamos seguidamente, um exercício para exemplificação da aplicação dos passos mencionados.

#### ↳ Preparação

Antes de realizar mudanças, sempre que possível siga estes cinco passos:

1. Prepare os seus funcionários esclarecendo-os com a antecipação necessária sobre as mudanças propostas. A comunicação não deve ser muito antecipada, porque pode gerar ansiedade por um longo período. Mas também não deve ser muito próximo da mudança, para não ser considerada uma imposição, mas sim um forte desejo de que as pessoas participem activamente do processo de mudança.

2. Descreva todos os passos da mudança tão detalhadamente quanto possível. Não deixe de descrever como vê que as mudanças a operar afectam os funcionários e as suas funções dentro da organização. Tente identificar aqueles funcionários que seriam os mais afectados e dialogue com eles.
3. Pesquise o que ocorreu durante a última mudança. Qual foi o comportamento do seu grupo em relação a ela? Houve envolvimento ou a experiência foi traumática? Aprenda com as experiências passadas e deixe essas vivências influenciarem as acções actuais.
4. Avalie a prontidão organizacional da sua equipa para com a mudança proposta. Estão prontos para a mudança? Quando uma pessoa ou grupo não está preparado, há uma tendência a reagir de maneira negativa. As pessoas resistem menos à mudança se estiverem emocionalmente preparadas para lidar com ela.
5. Procure não fazer mudanças adicionais às que foram propostas. As pessoas precisam de se sentir seguras. Esteja atento para que as mudanças propostas, e de grande importância para a organização, não sejam atrapalhadas por mudanças cosméticas que afectam a vida do funcionário e da sua família, tais como: alterar datas de pagamento de salários ou horário de entrada e saída, café, almoço.

#### ↳ Planeamento

Esta é uma etapa muito importante e deve ser adequadamente pensada:

- Faça planos de contingência, pense em alternativas às mudanças propostas, caso elas não sejam concretizadas. Pense também em possíveis resultados que não possam ser antecipados.
- Leve em conta o impacto da mudança na performance e produtividade do pessoal. Não espere que as pessoas adiram às mudanças imediatamente. Cada um responde diferentemente a elas. Encoraje a participação de cada um dos funcionários.

- ☞ Antecipe os conhecimentos e habilidades necessários para gerir o processo de mudança. A sua equipa tem esses conhecimentos e habilidades? Já pensou em treiná-los para adquirirem essas habilidades?
- ☞ Estabeleça um cronograma para a mudança, bem como os objectivos a serem atingidos. Isso facilitará a avaliação e estabelecerá etapas para se avaliar e reconhecer o sucesso alcançado pelo grupo no seu processo de mudança.

#### ↳ Estruturas temporárias de transição

Após realizar o planeamento, deverá:

- ➔ Estabelecer um grupo temporário que irá gerir e avaliar o processo de transição. Esse grupo é temporário porque não se espera que ele continue após verificada a mudança. Este grupo ajudará a organização a sair do estado actual para a nova situação desejada. Pode ser necessário transferir poderes dentro da organização para que linhas de comando temporárias possam coordenar e identificar possíveis obstáculos na implementação das mudanças.
- ➔ Estabelecer políticas e directrizes ou procedimentos temporários que devem permanecer enquanto durar a transição. Não se esqueça de que nesta etapa a organização está a viver um momento de ansiedade, de tensão organizacional, de criatividade e procura de novidades. Gerir equilíbrio entre a tensão e a criatividade requer grande atenção e flexibilidade por parte do agente da mudança.
- ➔ Criar novos canais de comunicação. Reforce a importância das mudanças através de todos os meios de comunicação possíveis. Ajude os participantes a entenderem o que se procura, não permitindo que o inevitável surgimento de boatos impeça a confiança nos responsáveis pelas mudanças.
- ➔ Realizar encontros frequentes para a resolução de problemas inesperados, dar retorno às dúvidas dos participantes, esclarecendo tudo o que for possível. Reserve tempo na agenda dos responsáveis pela mudança para que eles

possam escutar e receber críticas de qualquer membro da organização em relação às mudanças que estão a ocorrer ou que deverão ocorrer.

#### ↳ Implementação

- ✓ Providencie formação apropriado para as novas habilidades e acompanhe de perto a aquisição de novos modelos de comportamento que reflectam os novos valores que a organização está promovendo.
- ✓ Reafirme a todos, do topo da organização ao mais simples funcionário, a importância e a responsabilidade deles no processo de mudança.
- ✓ Esteja presente e dê estímulo à sua equipa de trabalho. Fique mais próximo das pessoas do que o usual, para que elas sintam segurança no momento de transição e incerteza.
- ✓ Entenda a resistência. Ajude as pessoas a afastarem-se do “velho”. Prepare-se para ajudar aqueles que têm maior dificuldade em acompanhar as mudanças propostas. Dê às pessoas uma oportunidade para avançar no sentido da mudança. Observe os seus desempenhos. Questione se a mudança está a ir na direcção certa.
- ✓ Encoraje as pessoas a pensar e actuar criticamente.
- ✓ Colabore, construa pontes entre o seu grupo de trabalho e outros grupos. Aproveite todas as oportunidades para influenciar os outros com o seu dinamismo e sucesso.
- ✓ Avalie o processo de mudança. Estabeleça mecanismos para mensurar como a organização está a responder ao processo de mudança.

#### ↳ Recompensa

- ☛ Compartilhe os sucessos conseguidos durante o processo de mudança.
- ☛ Crie incentivos para os esforços especiais. Reconheça aqueles que lideram o processo de mudança. Dê a conhecer que a organização está satisfeita com o

esforço realizado. Divulgue pelos meios de comunicação disponíveis as realizações e os responsáveis pelo sucesso alcançado.

### III – O que Acontece com as Pessoas?

*“As pessoas não temem a mudança, temem a perda.”*

#### ➤ Entendendo a perda

A mudança ocorre quando algo termina e outra coisa diferente ou nova se inicia. O período entre estes dois pontos é denominado de transição. Geralmente significa mover-se daquilo que nos é familiar para o desconhecido. Um dos erros mais frequentes na gestão de mudanças é subestimar o efeito que elas têm nas pessoas. Lembre-se sempre de que envolve um processo de desordem e compreenda que as pessoas necessitam de um tempo de adaptação. Lembre-se também de que toda a mudança envolve algum tipo de perda e, caso não saiba gerir as perdas, não poderá conduzir pessoas a uma nova direcção.

Alguns tipos de perda associados a processos de mudanças são os seguintes:

- Segurança;
- Competência;
- Relacionamentos;
- Direcção;
- Território.

#### ➤ Como as pessoas mudam

As pessoas mudam quando há uma boa condução do processo por parte do líder e não quando há uma simples imposição. É de suma importância que a equipa confie no dirigente, pois só assim o seguirá. É também importante incentivar a equipa durante o processo e saber reconhecer os méritos ao longo do caminho.

► Do perigo à oportunidade

É comum que as pessoas vislumbrem mudanças como sendo um perigo ou ameaça, uma vez que tais processos levam ao desconhecido. Saber transladar o foco para que as pessoas percebam também as oportunidades é uma maneira de potencializar a implementação bem sucedida de uma mudança.

► As fases de transição de uma mudança

Podemos encontrar no conceito de perigo e de oportunidade dois sentidos. O perigo pode concretizar-se sob a forma extrema de *recusa* ou de *resistência* a uma mudança, enquanto a oportunidade pode concretizar-se sob a forma de *experimentação* ou, mais ao extremo, de *comprometimento*.

É interessante notar que o perigo projecta o olhar para o passado, enquanto a oportunidade o projecta para o futuro.

Durante o processo de mudança, os membros de uma equipa passarão por diferentes fases, sendo importante saber diagnosticar essas diferenças e responder com estratégias específicas a cada uma das fases mencionadas.

Cada uma das fases possui distintos sintomas, os quais podem ser úteis para fazer um diagnóstico:

- *Recusa* - apatia, indiferença;
- *Resistência* - incómodo, raiva, isolamento;
- *Experimentação* - frustração, muitas ideias novas, muito trabalho;
- *Comprometimento* - trabalho em equipa, satisfação e linha de acção clara.

Como as mudanças são inevitáveis, uma boa pergunta é:

Estaremos sempre navegando nessa onda de transição?

A resposta ideal é:



Sim. O desafio é aprender a passar por estas transições da maneira mais suave e criativa possível.

O que nos ajuda a navegar em território desconhecido é um bom mapa daquilo que podemos esperar, assim como informações sobre as maneiras de responder mais efectivamente aos desafios previsíveis que nos são apresentados.

➤ O que fazer em cada fase

*Durante a recusa*

Dê informações, divulgue os planos da mudança que ira surgir. Explique o que devem esperar e sugira o que poderão fazer para melhor se adaptar à nova situação. Dê tempo para que tudo isso possa ser absorvido e esteja disponível para conversar.

*Durante a resistência*

Ouçã, acolha sentimentos, responda de forma empática. Jamais refute sentimentos ou pensamentos que são compartilhados com você.

*Durante a experimentação*

Concentre-se nas prioridades e proporcione qualquer formação que seja necessário. Acompanhe projectos em fase de implementação. Estabeleça metas de curto prazo, conduza sessões de tempestade de ideias, assim como de planeamento.

*Durante o comprometimento*

Estabeleça metas de longo prazo. Concentre-se no trabalho de equipa. Olhe adiante.

➤ Evite

- Ignorar a resistência;
- Focar de saída o trabalho em equipa;

- Exigir produtividade antes do tempo.
- Competências necessárias para conduzir a mudança
  - Saber *comunicar* as mudanças;
  - Saber lidar com a *resistência*;
  - Aumentar o *envolvimento da equipa*;
  - Exercer uma *liderança visionária*.

Estas quatro competências serão aprofundadas a seguir.

#### ☛ Comunicar as mudanças

A maneira como se anuncia uma mudança está directamente relacionada com o resultado que se obtém. Como anuncia, o que fala e como negocia com os membros da equipa são as variáveis de comunicação que influenciam o processo.

Siga algumas dicas:

#### Dirija-se à sua equipa pessoalmente e não por escrito

Observe a reacção das pessoas. A forma escrita pode ser utilizada em fases posteriores.

#### Fale a verdade

Caso não saiba alguma resposta, diga-o abertamente. Um líder não precisa saber tudo. Estimule perguntas e procure informações que esclareçam as suas dúvidas. Agende outras reuniões para partilhar novas informações.

#### Expresse os seus sentimentos

Seja aberto. Estabeleça uma comunicação bilateral. Reflecta frequentemente, o que a sua equipa pensa e sente, e tente tranquilizá-la.

#### Ouçã

Saber ouvir com atenção é muito importante e ajudá-lo-á na condução do processo. Escolha cuidadosamente as palavras a serem utilizadas.

☛ Lidar com a resistência

*"O passado já se foi, o presente está confuso e o futuro assusta-me terrivelmente!"*  
(David L. Stein).

A fase de resistência é mais difícil de lidar do que a de recusa, e pode ser tentador estimular a sua equipa a permanecer nesta última. Prepare-se para ser alvo das reclamações, pois é considerado um dos símbolos da mudança. Procure não levar as críticas e reclamações para o lado pessoal. Rituais de despedida podem ser uma ferramenta útil. Servem para estabelecer um novo começo, valorizando tudo o que ocorreu no passado.

☛ Aumentar o envolvimento da equipa

*"A vida é uma aventura ousada ou nada"* (Helen Keller).

Para motivar a sua equipa é preciso que ela saiba que tem um importante papel no processo de mudança. Ela quer ser útil e sentir-se parte do processo. Deve ouvir as ideias das pessoas acerca da mudança.

Assim sendo, a *participação* é essencial. Você é participativo porque efectivamente quer conhecer as ideias do seu grupo ou para evitar críticas? O primeiro requisito para ser participativo é *confiar* nas pessoas. Uma forma importante de participação é a definição de objectivos e metas. O seu papel é conduzir esse processo.

Outra forma para motivar a sua equipa é dar *feedback* (retorno). Seja directo, específico, pessoal e honesto.

*Recompense tentativas e esforços* e não apenas resultados. Mostre à sua equipa que os erros são uma importante fonte de aprendizagem. Apoie a sua equipa durante novas tentativas.

*Redefinições de tarefas e funções* também podem servir de motivação aos membros de um grupo. Alguns elementos que podem ser contemplados nessa redefinição são os novos processos, as habilidades necessárias, a abrangência da autoridade, as relações interpessoais, entre outros.

☛ Liderança visionária

Durante processos de mudança, um líder deve:

- Compreender e articular uma visão do objectivo a ser atingido;
- Compartilhar essa visão;
- Criar um ambiente onde o grupo sente que torna essa visão uma realidade.

Uma vez superadas as fases de recusa e resistência, o grupo passa a ter energia e novas motivações e necessita ter uma visão clara e compartilhada do objectivo a ser alcançado. Durante esse processo de construção da visão deve-se atender aos *valores* subliminares. No decurso de mudanças é comum que também os valores mudem e é de grande importância que o grupo tenha consciência disso. Valores compartilhados e comuns são centrais na motivação e organicidade de um grupo. Uma vez que a visão e os valores foram estabelecidos, o seu papel enquanto líder é o de ajudar a equipa a encontrar caminhos para que cumpram as suas metas. Assim, será possível estabelecer um plano de acção.



## Questões para discussão

- 1. Refira-se à importância de avaliar os resultados de uma intervenção de Desenvolvimento Organizacional? Que tipo de informação deve recolher e considerar durante uma avaliação?*
- 2. Discuta a seguinte afirmação: A avaliação é uma parte essencial ao esforço de desenvolvimento organizacional. Quando se estabelecem critérios e procedimentos de avaliação, devem ser feitas tentativas sérias de se acautelar contra o preconceito e a distorção.*
- 3. Quais as hipóteses de persistir uma mudança positiva depois de terminar o esforço de desenvolvimento organizacional? O que pode ser feito para garantir uma mudança duradoura?*



## **BIBLIOGRAFIA E LEITURAS RECOMENDADAS**

- ADIZES, Ichak, (1998) - " É preciso mudar antes", HSM Management, n 11, ano 2, Novembro-Dezembro, 64-68.
- BILHIM, J. (1996) - "Teoria Organizacional: Estruturas e Pessoas," Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Lisboa.
- CAMARA, P. (2000) - "Os Sistemas de Recompensas e a Gestão Estratégica de Recursos Humanos," Publicações Dom Quixote Lda, Lisboa.
- CERTO, Samuel C. e J. Paul Peter (1993) - "Administração Estratégica – Planeamento e Implementação da Estratégia", Makron Books, São Paulo.
- CLEGG, S. R. (1998/1990) - "As Organizações Modernas", Celta Editora, Oeiras.
- CUNHA, J. V. & CUNHA, M. P. (2001) - "Brave new (paradoxical) world. Strategic Change", 10, 337-347.
- CURRAL, L. E CHAMBEL, M. J. (1999) - "Processos de grupo em Equipas de Inovação", *Psicologia XIII*, 163-192.
- DAVENPORT, Thomas H. (1994) - "Reengenharia de processos", Campus, Rio de Janeiro.
- DEAL, T. E KENNEDY, A. (1988) - "Corporate Cultures", Penguin Books, London.
- DENISON, D. R. (1990) - "Corporate Culture and Organizational effectiveness", John Wiley & Sons.
- DENISON, D. R. E SPREITZER, G. M. (1991) - "Organizational " Culture and Organizational Development: A Competing Values Approach", *Research in Organization Change and Development*, R. Woodman e W. A. Pasmore (eds.), vol. 5, 1-21, Conn: JAI Press, Greenwich.

- DEEPROSE, D. (1995) - "Como Valorizar e Recompensar seus Funcionários", Campus Ltda., Rio de Janeiro, Brasil:
- DRUCKER, P. F., (1954) - *The Practice of Management*, harper & Row, New York, 159-162.
- FERREIRA, J. M. V., NEVES, J. e CAETANO A. (2001) - " Manual de Psicossociologia das Organizações", Editora McGraw - Hill, Lisboa, 221-468 e 542.
- FRENCH, W. (1969) - "Organization Development: Objectives, Assumptions, and Strategies", *California Management Review*, 12, 23-34.
- FRENCH, W. L. e BELL, C. H. (1990) - *Organization Development: Behavioral Science Interventions for Organization Improvement*, 4.<sup>a</sup> edição, NJ: prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- GOODWORTH, C. (1990) - "Técnicas da Gestão de Pessoal," Editorial Presença Lda, Lisboa.
- HIRKAWA, R, y. (1990) - "The Role of Communication in Group Decision-making Efficacy: A Task-contingency Perspective", *Small Group Research*, 21, 190-204.
- JACQUES, E, (1972) - «Intervention et Changement Dans L'Entrepise», Dunod, Paris.
- JESUINO, J. C. (1987) - "Processos de Liderança", Livros Horizonte, Lisboa.
- GARCIA, E.A. (2001) - "Cognição organizacional e ciência da complexidade". In M.P. Cunha, J.M. Fonseca & F. Gonçalves (Eds.), *Empresas, caos e complexidade: Gerindo à beira de um ataque de nervos*, RH-Editora, Lisboa, 37-56.
- HAMMER, M. e CHAMPY, J. (1994) - *Reengenharia*, Editora Campus, São Paulo, 22-26.
- HANDY, Charles B. (1978) - "Como compreender as organizações, Zahar, Rio de Janeiro.
- HUSE, E. F. (1980) - *Organization Development and Change*, MI: West Publishing, St. Paul, 508-570.
- KARDEC, A. ARCURI, R. CABRAL, N. (2002) - "Gestão Estratégica e Avaliação do Desempenho", Qualitymark, Abraman, Rio de Janeiro.

- KAST, Fremont E. e James E. Rosezweig (1976) - "Organização e Administração: Um Enfoque Sistêmico", Pioneira, São Paulo, (2 vols.).
- KETTINGER, William J. TENG, James T.C. GUHA, (1997) - Subashish. Business process change: a study of methodologies, techniques, and tools. MIS Quarterly, March, 55-80. Appendices 1-8, disponível em: <http://theweb.badm.sc.edu/bpr/>
- KISSIL, Marco (1998) - "Gestão da Mudança Organizacional" Instituto para o Desenvolvimento da Saúde / Universidade Federal de São Paulo, vol 4, São Paulo.
- KOTTER, John P. (1998) - "Liderando Mudança", Editora Campus.
- KOTTER, John P (1998) - "Oito Erros Fatais". HSM Management, n 11 ano 2, Novembro-Dezembro, 70-74.
- LEWIN, K. (1947) - "Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method, and reality in Social Science; Social Equilibrium and Social Change", *Human Relations*, 1, 5-41.
- LOPES, A. E RETO, L. (1990) - "Identidade da Empresa e Gestão pela Cultura", Edições Sílabo, Lisboa.
- MARTIN, J. (1992) - "Cultures in Organizations", Oxford University Press, New York.
- MARTIN, James (1996) - "A grande transição: usando as sete disciplinas da engenharia da empresa para reorganizar pessoas, tecnologia e estratégia", Futura, São Paulo.
- MCGRATH, J. E. (1984) - "Groups: Interaction and Performance", Prentice-Hall, Inc., New Jersey.
- MITCHELL, T. R. (1982) - "People in Organizations", Mc Graw-Hill, New York.
- MITCHELL, T. R. e Larson, J. R. (1987) - "People in Organizations: An Introduction to Organizational Behavior", 3.ª edição, McGraw-Hill, New York.
- MORGAN, G. & ZOHAR, A. (2001) - "Atingindo a mudança quântica: Incrementalmente!. A arte do uso de alavancas poderosas de mudança". In M.P. Cunha, J.M. Fonseca & F. Gonçalves (Eds.), *Empresas, caos e complexidade: Gerindo à beira de um ataque de nervos*, RH-Editora, Lisboa, 185-203.



- NADLER, David A. TUSHMAN, Michael L. (1994) - "Projetos de organizações com boa adequação: uma moldura para compreender as novas arquiteturas". in NADLER, David A. et al. *Arquitetura organizacional: a chave para a mudança empresarial*, Campus, Rio de Janeiro, 29-45.
- NEVES, J. G. (2000) - "Clima Organizacional, Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos", Editora RH, Lisboa.
- NUTT, P. & BACKOFF, R. (2001) - "A transformação das organizações contemporâneas". In M.P. Cunha, J.M. Fonseca & F. Gonçalves (Eds.), *Empresas, caos e complexidade: Gerindo à beira de um ataque de nervos*. RH-Editora, Lisboa, 205-239.
- O'REILLY, C. A., CHATMAN, J. E CALDWELL, D. F. (1991) - "People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit", *Academy of Management Journal*, 34, 487-516.
- ORLIKOWSKI, W.J. (1996) - "Improvising organizational transformation over time: A situated change perspective". *Information Systems Research*, 7, 63-92.
- PENTLAND, Brian T. et al. (1999) - Useful descriptions of organizational processes: collecting data for the process handbook. CCS work paper #208. MIT Sloan School of Management, Cambridge, MA, disponível em: <http://ccs.mit.edu/CCSWP208/CCSWP4082.html>
- PRUE, D. M. & FREDERIKSON, L. W. (1982) - "Overcoming resistance to change". In L. W. Frederiksen (Ed.), *Handbook of organizational behavior*, Wiley, New York, 329-360.
- PRUITT, D. G. (1981) - "Negotiation Behavior", Academic Press, London.
- PUTNAM, L. L. (1997) - "Productive Conflict: Negotiation as Implicit Coordination", *Using Conflict in Organizations*, Carsten De Dreu e Evert Van De Vliert (eds.), Sage Publications, London.
- RAIA, A. P. (1974) - *Managing by Objectives*, Scott, Foresman and Glenview, ILL.
- RETO, L. E LOPES, A. (1992) - "Liderança e Carisma", Editorial Minerva, Lisboa.

- RUMMLER, Geary A. BRACHE, Alan P. (1994) - "Melhores desempenhos das empresas", Makron Books, São Paulo.
- SAVOIE, A. E BEAUDIN, G. (1995) - "Les Equipes de Travail: Que faut-il en Connaître?», *Psychologie du Travail et des Organisations*, 116-137.
- SENGE, Peter M. (1995) - "A Quinta Disciplina - Arte, Teoria e Prática da Organização de Aprendizagem" - Best Seller, São Paulo.
- STANISLAO, J. & STANISLAO, B. C. (1983) - "Dealing with resistance to change", *Business Horizons*, July-August, 74-78.
- STEINER, I. D. (1972) - "Group Processes and Productivity," Academic Press, New York.
- STONER, James A.F. FREEMAN, R. Edward, (1995) - "Administração", Prentice Hall do Brasil, Rio de Janeiro.
- SPECTOR, Bert A. (1998) - "Como criar e administrar empresas horizontais: lições práticas e valiosas para garantir mudanças bem-sucedidas", Campus, Rio de Janeiro.
- TALWAR, R. K. (1994) - "Re-engineering - A Wonder Drug for the 90s?", *Business process Re-engineering: Myth and Reality*, C. Coulson-Thomas (ed.), Kogan Page, London.
- THOMPSON, J. (1976) - "Dinâmica Organizacional - Fundamentos Sociológicos da Teoria Administrativa", McGraw-Hill, São Paulo.
- TOSI, H. L. e CARROLL, S. (1982) - "Management", Jonh Wiley & Sons, New York.
- VAN DE VEN. A. H. & POOLE, M.S. (1995) - "Explaining development and change in organizations". *Academy of Management Review*, 20, 510-540.
- WAGNER III, J. A. E HOLLENBECK, J. R. (2002) - "Organizational Behavior - Securing Competitive Advantage", Prentice Hall, Inc., 57-269.
- WEICK, K.E. (2000) - "Emergent change as a universal in organizations". In M. Beer & N. Nohria (Eds.), *Breaking the code of change*, MA: Harvard Business School Press, Boston, 223-241.

WOMACK, J. P. ; JONES, D. T. e ROOS, D. (1992) - "A Máquina que Mudou o Mundo", Editora Campus, Rio de Janeiro.

WOOD, Thomas Jr. (2000) - "Mudança Organizacional", 2.<sup>a</sup> Edição. Editora Atlas, São Paulo.