

## Introdução ao Número Especial – *Mudança Organizacional*

O tema deste número de COeG é a **Mudança Organizacional**. Mas este número encerra também mudança de forma, com uma nova secção destinada a divulgar artigos de opinião.

Ao nível dos conteúdos, os artigos que compõem este número especial abordam um assunto actual e importante: a mudança nas e das organizações. Tornou-se já um lugar comum afirmar que a mudança é a única constante da vida nas e das instituições e da sociedade, pelo que não causa estranheza o interesse que este tema tem vindo a suscitar por parte de académicos e gestores. As dinâmicas individuais e organizacionais para responder às, ou mesmo despoletar as, mudanças no seu meio envolvente são o principal objecto de análise neste número especial da revista **Comportamento Organizacional e Gestão**.

No primeiro artigo, Rego e Cunha apresentam uma antevisão do futuro do comportamento organizacional, com 21 temas que, segundo os autores, vão congregar os esforços dos estudiosos assim como condicionar a vida das organizações. A lista inclui temas como ética e responsabilidade social, conciliação do trabalho com a vida familiar, teletrabalho e organizações virtuais, e contratos psicológicos da «nova geração».

No artigo seguinte, Vasconcelos, Caldas e Wood apresentam uma análise de 54 casos de aquisições e fusões no Brasil. Segundo os autores, os melhores resultados em termos do estado final da aquisição ou fusão dependem em larga medida da forma como o processo foi conduzido. Nomeadamente, são apontadas algumas práticas como o evitamento de medidas coercivas, o aumento de estratégias de comunicação, ou o desenvolvimento de uma atitude que respeite os colaboradores das organizações envolvidas.

No terceiro texto, Dennehy, Morgan e Lehrburger utilizam o modelo de gestão da mudança de investigação em acção de Lewin para resolver os conflitos que emergiram entre grupos de colaboradores, após uma mudança geográfica de um museu nos Estados Unidos. O sucesso das medidas implementadas por um dos autores aconselham que a integração cultural é um dos pilares centrais na resolução da situação de conflito que se gerara inicialmente.

O quarto trabalho é oriundo da Finlândia; Pantzar e Ainamo estabelecem uma comparação entre a General Motors e a Ford dos anos 1920 e 1930, com a Motorola e a Nokia dos anos 1980 e

1990, ilustrando através de um interessante exercício prático a estratégia utilizada pela Nokia para fazer face às mudanças no seu meio envolvente. Numa surpreendente conclusão, os autores revelam as semelhanças entre as estratégias da General Motors dos anos 1920 e a Nokia dos anos 1990, que permitiram a ambas as multinacionais adquirir posições de liderança nos respectivos mercados.

O quinto manuscrito, por Tonelli e Alcadipani, retoma um tema clássico: o trabalho do gestor. A essência do trabalho do gestor tem estado no centro das atenções desde os primeiros escritos nas áreas da gestão mas, como os autores bem argumentam, este tópico perdeu algum *momentum* nas últimas décadas do século passado. Ao investigar o dia-a-dia de um grupo de executivos em São Paulo, Tonelli e Alcadipani vêm relançar o interesse pelo assunto, ao mesmo tempo que as suas conclusões apontam para diferenças mínimas entre o que os gestores faziam no início do século XX e no início do século XXI. Ainda assim, existe alguma evolução, a qual é explorada no artigo.

No trabalho seguinte, Edelman e Benning exploram as desvantagens dos modelos existentes de mudança organizacional, sobretudo quando se torna necessário analisar a mudança em ambientes turbulentos. O argumento dos autores é o de que tais modelos não conseguem captar os processos orgânicos de transformação que operam contantemente nas organizações a operar em tais ambientes, pelo que apresentam e caracterizam um modelo de mudança organizacional contínua.

O estudo de Vilas Boas e Batista ilustra empiricamente as intrincadas relações entre a mudança organizacional e a gestão de remunerações. Baseados em quatro estudos de caso conduzidos no Brasil, os autores revelam os impactos diferenciados de aplicações distintas de práticas salariais nos comportamentos e resultados organizacionais. Os autores fazem notar ainda a crescente utilização da remuneração variável no pacote global de incentivos no trabalho.

O último artigo, por Cardoso, assinala a mudança de forma de **COeG**. Neste texto, o autor expõe as suas convicções no que respeita à evolução da questão da liderança na actual sociedade da informação e do conhecimento, assim como as respectivas implicações para o contexto português. O objectivo desta nova secção da revista é apresentar um ou dois artigos de opinião de autores portugueses, que expõem as suas leituras particulares e *livres* de um tema específico nas áreas da gestão e do comportamento organizacional. Não se pretende que estes textos obedeçam aos rigorosos requisitos científicos habituais, tais como uma revisão aprofundada da literatura e/ou um estudo empírico, procurando-se antes que eles sejam o resultado de reflexões individuais e individualizadas de temas actuais e com impacto no *management*.

Esperemos que esta mudança na **COeG** seja do agrado dos nossos leitores.

JORGE F. S. GOMES

(Instituto Superior de Psicologia Aplicada, Lisboa / Universidade de Twente, Holanda)