

AS DUAS FACES DA MUDANÇA ORGANIZACIONAL:

PLANEADA E EMERGENTE

20Março2002

MIGUEL PINA E CUNHA

Faculdade de Economia

Universidade Nova de Lisboa

Rua Marquês de Fronteira, 20

1099-038 Lisboa

Portugal

mpc@fe.unl.pt

ARMÉNIO REGO

Universidade de Aveiro

Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial

Campus de Santiago

3810-193 Aveiro

Portugal

arego@egi.ua.pt

RESUMO

Este artigo argumenta que a análise da mudança organizacional não deve incidir apenas sobre a mudança planeada (i.e., conduzida segundo um processo preestabelecido) mas também sobre a mudança emergente (i.e., que se desenha de forma não prevista, em resposta a problemas e especificidades locais). É a recorrente desatenção à segunda componente que explica, por exemplo, a resistência em reconhecer às mudanças improvisadas um papel central na renovação organizacional. Este trabalho contrasta as vantagens e limitações das duas formas de mudança, e argumenta a necessidade de considerar o papel de ambas na gestão da mudança organizacional.

PALAVRAS-CHAVE: mudança, planejamento, emergência, improvisação

INTRODUÇÃO

A gestão da mudança constitui uma das preocupações fundamentais dos gestores. O número de publicações conta-se pelos milhares – e os paradigmas de análise são diversos. Pese embora a abundância das investigações e a existência de um conjunto de prescrições úteis, continuam a cruzar-se muitas dificuldades perante o trabalho de quem, na prática, tem que conduzir a mudança das suas organizações. Apesar do grande manancial de saber acumulado, os processos de mudança continuam a ser difíceis de captar em toda a sua complexidade e de pilotar com eficácia.

Este artigo explora uma possibilidade de explicação dessas dificuldades: não basta considerar a mudança como um processo **planeado**, sendo também necessário acolher a mudança **emergente**. A fraca atenção que a faceta emergente tem concitado pode, de facto, contribuir para desvirtuar a compreensão da natureza da mudança. Mais do que isso, pode induzir os investigadores e os gestores a tomarem a parte (a componente planeada) pelo todo (a mudança organizacional) – com todas as consequências daí decorrentes. Este artigo discute dois pressupostos de análise para a mudança organizacional:

Pressuposto 1: A mudança organizacional é um processo planeado, guiado pela gestão e destinado a conduzir a organização de um estado A para um estado B mais favorável (mudança planeada).

Figura 1 por aqui

Pressuposto 2: A mudança é um processo complexo e emergente, cujos contornos se vão delineando à medida que, através da organização, as pessoas vão procurando responder aos desafios com os quais a organização vai sendo confrontada (mudança emergente).

Figura 2 por aqui

Estes dois pressupostos representam concepções diferentes sobre a natureza das organizações e conduzem inevitavelmente a formas de gestão distintas. As duas concepções serão discutidas nas secções que se seguem.

MUDANÇA PLANEADA

A ideia de que a mudança é um processo planeado corresponde à visão dominante nos estudos organizacionais e na gestão. Esta perspectiva tem uma base teleológica [1], tratando a gestão da mudança como uma responsabilidade dos responsáveis de topo. A estes compete conduzir a mudança de tal forma que a organização se torne mais adaptada e, desejavelmente, mais adaptativa, isto é, que revele um grau elevado de ajuste às características actuais da envolvente, sem o fazer sacrificando a possibilidade de ajustamento a diferentes condições futuras.

Nesta acepção, e usando o célebre quadro lewiniano, o trabalho dos gestores corresponde a duas etapas: (a) descongelamento do estado A em que a organização se situa; (b) posterior recongelamento da organização num estado B superior ao estado inicial. Para ajudar a condução da organização ao longo deste processo, vários modelos

de gestão da mudança têm sido propostos ao longo dos tempos. A própria subdisciplina do desenvolvimento organizacional foi dedicada ao estudo dos processos de mudança, com os quais partilha frequentemente uma parcela substancial de preocupações e de objectos de estudo. Em traços gerais, os modelos de gestão planeada consagram três fases principais: preparação, implementação e reforço da mudança.

A **fase de preparação** corresponde à identificação do ponto de chegada: o que se pretende da mudança? A que condições deve ela conduzir a organização? Crucial nesta fase é a definição dos objectivos de mudança, assim como o fomento, entre os membros organizacionais, da convicção de que ela é necessária. A literatura mais recente refere a importância de uma visão do futuro [2] – que seja apelativa para os membros organizacionais, por eles percebida como realizável, e para a qual se sintam capazes de contribuir eficazmente. Entre outras vantagens, a visão pode gerar envolvimento emocional das pessoas e incrementar-lhes a disponibilidade para lidarem com a mudança e as suas implicações. A definição dos objectivos deve ser acompanhada de um sistema de recompensas capaz de estimular a adesão dos trabalhadores.

Importa igualmente referir a necessidade de constituir uma coligação poderosa que tenha capacidade para conduzir a mudança, para lidar com as resistências que perante ela se erigem, e para gerir as suas consequências directas e indirectas. Muitos esforços de mudança falham, de facto, porque aqueles que os procuram levar a cabo não são capazes de constituir uma equipa suficientemente poderosa (persuasiva, firme, empenhada) para ultrapassar as resistências decorrentes dos interesses pessoais instalados e da luta política (ver Caixa).

**O processo de gestão/implementação da mudança –
uma perspectiva baseada no poder e na influência**

A necessidade de os gestores deterem competências políticas para implementarem as decisões foi vigorosamente advogada por Pfeffer [3]. No seu entender, tanto a via hierárquica (“*eu sou chefe, logo mando; tu és subordinado, logo obedeces*”) como a estratégia de desenvolver uma cultura forte ou uma visão fortemente partilhada não são suficientes para tal implementação, sendo necessário recorrer à **actuação política**. A sua tese é aplicável, por maioria de razão, à implementação de mudanças. Eis o elenco (adaptado) de sete passos aventados pelo autor:

1. Decida quais são os seus objectivos, isto é, o que pretende alcançar.
2. Diagnostique os padrões de dependência e interdependência dos actores (e.g., indivíduos, unidades organizacionais, alianças).
3. Detecte os pontos de vista desses actores, assim como o modo como tenderão a sentir-se perante a mudança que pretende implementar.
4. Compreenda quais são as bases de poder desses actores. Detecte quais são os que podem exercer maior influência (positiva ou negativa) no processo de mudança que deseja erigir.
5. Diagnostique quais são as suas próprias bases de poder. Reflicta sobre as que pode desenvolver para adquirir maior controlo sobre a situação.
6. Dada a situação que se lhe depara, defina quais são as estratégias e táticas de influência mais apropriadas para que o seu desejo de implementar a mudança seja bem sucedido.
7. Com o cenário assim desenhado, escolha o curso de acção que lhe permita alcançar as suas metas.

A **implementação** da mudança consiste na colocação em prática das acções necessárias para alcançar os objectivos estipulados no ponto anterior. Ela inclui a comunicação da visão, a afectação de recursos, a clarificação de responsabilidades, o apoio sócio-afectivo aos colaboradores em momentos de descrença ou cepticismo, o *empowerment* dos colaboradores, e o controlo/pilotagem do processo.

O **reforço** da mudança passa, designadamente, pela criação e divulgação de ganhos rápidos – mesmo que pequenos [4]. A constatação, a breve prazo, de resultados positivos, ainda que de pequena escala, gera entusiasmo e transmite a mensagem de que a mudança é um desafio exequível e compensador. Um dos modos mais profícuos de operacionalizar esta possibilidade consiste em reforçar os comportamentos facilitadores da mudança através da respectiva recompensa.

Embora denotem diversos pontos fracos e riscos, as mudanças planeadas apresentam um conjunto alargado de vantagens. Eis algumas das principais:

- Focalizam a atenção de toda a organização nos objectivos de mudança. Isto acontece porque são normalmente precedidas de campanhas intensivas de comunicação interna – seja nos planos formal ou informal.
- Sendo desenhadas a partir do topo da organização, encontram-se normalmente alinhadas com a distribuição do poder vigente na organização. Quando tal acontece, sai naturalmente reforçada a possibilidade de construção de uma coligação de mudança poderosa.
- Pelo facto de se apoiarem normalmente em diagnósticos, em objectivos e em calendários claramente apresentados, tendem também a revestir-se de uma aparência de racionalidade, o que pode aumentar a sua legitimidade aos olhos dos mais renitentes.
- Sendo planeadas, as vias da sua implementação podem ser comparadas com outras alternativas possíveis. Isso permitirá, naturalmente, escolher vias mais adequadas para melhor alcançar o objectivo.
- As vias assim evidenciadas como mais adequadas tendem a ser tomadas como mais legítimas, sendo também mais facilmente explicitadas, defendidas e transmitidas.

- A legitimidade permite, também, que os processos sejam mais facilmente conduzidos.

A verdade, porém, é que o planeado nem sempre é implementado. Diversas razões ajudam a explicar esta discrepância. Por um lado, a informação pode ser distribuída assimetricamente entre sub-unidades, ou seja, diferentes partes da organização podem ter ideias e conhecimentos diferentes sobre o processo de mudança. Adicionalmente, todos aqueles que se sintam potencialmente prejudicados pela mudança tenderão a resistir-lhe (*vide* Quadro 1). A ultrapassagem da resistência à mudança é um processo complexo [5] cujo desfecho depende, designadamente, dos interesses dos contendores, do seu poder relativo e das táticas de jogo político que levam a cabo. As lutas políticas podem conduzir aos adiamentos táticos, às negociações pelo domínio dos “territórios”, à reformatação das redes e alianças, a impasses, a conflitos agudos mas circunscritos a uma parte da organização, ou a lutas ligeiras embora de expansão generalizada. Todas estas movimentações conduzem possivelmente a atrasos na implementação da mudança, os quais podem neutralizar a sua utilidade. Adicionalmente, e porque a mudança (que acaba por ser) negociada se afasta muitas vezes do planeado, os seus contornos podem ser moldados por decisores desconhecedores das contingências e das realidades locais.

Quadro 1 por aqui

Faça-se um parêntesis para recordar que este problema do desconhecimento pode ocorrer independentemente do jogo das forças políticas que venham a atravessar-se na implementação da mudança. Com efeito, os conteúdos e os processos de mudança

podem ser, *ab initio*, desenhados sob parcial desconhecimento da realidade. O problema pode radicar em várias causas, possivelmente interrelacionadas. Por exemplo:

- Os gestores definem os objectivos a alcançar e as linhas a prosseguir sem procederem a consultas aos membros mais próximos da linha da frente, e por conseguinte sem atenderem às especificidades que caracterizam a realidade mais longínqua.
- Os gestores pretendem levar a cabo processos que estão na moda – seja por razões “estéticas” ou por motivos mais técnico-rationais [7], mas não ajustados à realidade concreta da organização em causa.
- Os gestores pretendem gerar boas impressões nas fases iniciais dos seus “mandatos” – caindo na tentação de simplesmente imprimir novas dinâmicas, independentemente da sua real necessidade ou pertinência.
- Os gestores pretendem “deixar a sua marca” na organização e/ou edificar mudanças que os auto-engrandeçam [8] – sem uma clara preocupação com os efeitos daí advenientes para a organização.
- Por razões culturais e/ou de personalidade dos actores organizacionais, a organização é atravessada por uma lógica que pode ser assim sintetizada: o topo planeia/pensa porque é detentor de superiores competências/conhecimentos, o resto da organização executa porque não detém conhecimentos, competências e instrumentos apropriados para aferir os melhores objectivos e caminhos que a organização deve prosseguir [9].

Pelas razões apontadas, e mesmo presumindo que a mudança proposta é “boa”, este modelo de actuação tende a revelar-se mais adequado para responder a ameaças (que

tendem a oferecer alvo precisos e mobilizadores da atenção) do que para a exploração de oportunidades insuficientemente especificadas e provavelmente ambíguas. No seu melhor, representa a orientação de toda a organização para um objectivo bem preciso. Se este foco potencia a capacidade de enfrentar as ameaças, acaba por desviar a organização das adaptações locais, das tentativas de resolução de problemas de pequena dimensão – enfim, das pequenas alterações sem visibilidade e, aparentemente, sem importância. Por outro lado, e dada a notoriedade que as grandes intervenções de mudança conferem aos seus mentores e autores, a mudança planeada pode conduzir a organização para práticas e modas que funcionaram bem noutros contextos e que as descrições das *best practices* feitas *a posteriori* tendem a consagrar – mas das quais estão ausentes as subtilezas, *nuances* e pequenos/grandes “senãos” que, a serem considerados, sugeririam caminhos diferentes.

Um resumo das vantagens e inconvenientes da mudança planeada é apresentado no Quadro 2.

Quadro 2 por aqui

MUDANÇA EMERGENTE

A mudança emergente denota características e pressupostos profundamente diferentes (*vide* Quadro 3). Ela consiste no surgimento de novos padrões organizativos como consequência da adaptação às contingências locais e na ausência de um programa pré-estabelecido [10]. O seu ponto de partida é a complexidade das interacções sociais no sistema organizacional, a qual torna redutora qualquer tentativa de entender a mudança como um processo captável através da análise das decisões da gestão de topo. Ou seja, a

mudança é um processo auto-organizativo e não apenas um processo (planeado) de gestão da organização.

Weick [4] considera a mudança emergente como um facto universal da vida das organizações. Essa universalidade não obsta, porém, a que lhe tenha vindo a ser dedicada apenas uma fracção do interesse que tem sido conferido à mudança planeada. Este diferencial de atenção pode provir de diversas razões, sendo de destacar que: (1) os processos emergentes são complexos, (2) o seu carácter é intrinsecamente imprevisível; (3) não são controlados pela gestão.

Vários trabalhos vêm sublinhando esta faceta emergente da mudança. Por exemplo, Orlikowski [10] comparou a mudança organizacional com as metamorfoses do artista plástico Escher, nas quais a mudança é gradativa, intrincada, contínua, e frequentemente quase imperceptível. Cunha e Cunha [11] ilustraram a necessidade de mudar de forma improvisada (isto é, voluntária mas não planeada), tendo em vista responder a situações relevantes mas inesperadas. Moorman e Miner [12] expuseram a presença de elementos de mudança emergente nas actividades de desenvolvimento de novos produtos.

Apesar desta evidência, a mudança emergente tende a ser relegada para plano secundário pela mudança planeada. Ou seja, enquanto que a mudança planeada, sendo gerida, controlada e “pilotada”, corresponde supostamente aos desígnios (e obedece à vontade) do topo, a mudança emergente é, por definição, resultante das interacções no sistema e não da vontade de quem gere. Em qualquer caso, a acumulação de mudanças emergentes cria disponibilidade ou propensão para a aceitação da mudança planeada. Com efeito, perante a constatação de que as mudanças representam um estado normal

da vida organizacional, é provável que os actores passem a encará-las como acontecimentos correntes/“normais” e não como períodos estranhos. Torna-se também mais fácil aderir aos bons resultados da mudança planeada se esta for encarada sem receios nem desconfianças. O “treino” e a habituação às alterações emergentes podem facilitar a construção de confiança e a implementação de mudanças planeadas.

Outra característica importante da mudança emergente respeita ao facto de ser sensível às especificidades locais, às particularidades contextuais. A mudança é produzida localmente (i.e., no “espaço” onde as coisas acontecem) como resposta, em tempo real, a necessidades específicas locais – e não como consequência de planos abstractos provindos do “topo pensante”. Cria espaço para a improvisação, para a acção reactiva, para o controlo de danos e para o aproveitamento de oportunidades. Assim, ao conduzir a decisão para o nível operacional, a mudança emergente satisfaz as necessidades de autonomia, de controlo e de expressão individual. Sendo respostas a problemas locais, as mudanças emergentes proporcionam, com maior probabilidade, *feedback* imediato àqueles que as levam a cabo. Isso pode fazer da aprendizagem um processo mais natural do que o verificável quando entre a acção e o *feedback* decorre um período demasiado longo. Grandes distâncias temporais dificultam as percepções de contingência (porque tornam difícil a associação de causas e consequências) e põem em causa os sentimentos de autonomia resultantes da resposta imediata a um problema premente.

Estas “virtudes” da mudança emergente não obscurecem as suas desvantagens, riscos e inconvenientes relativamente à planeada. Desde logo, a acumulação de pequenas variações é lenta. Acresce que as mudanças ocorridas em vários locais e “recantos” da organização não são necessariamente articuladas entre si. Parece, pois, que a

emergência adaptativa é mais apropriada para a exploração de oportunidades do que para a resposta a ameaças. Note-se que as mudanças emergentes vão sendo exploradas, experimentadas e testadas de uma forma não-constrangida, o que pode ser apropriado para efeitos de aprendizagem – mas consome tempo. Por outro lado, as mudanças que se vão acumulando de forma incremental e gradativa limitam-se à cultura e à tecnologia existentes – dificilmente interrogando a sua valia e os paradigmas em vigor. Podem, pois, revelar-se insuficientes para responder eficazmente a transformações dos concorrentes, as quais exigem respostas rápidas e focadas, em vez de respostas lentas e marcadas pela serendipidade, pelos eventos locais, por casualidades, etc. O seu pendor é, pois, mais difuso do que focalizado; é mais próximo das operações do que da estratégia. Os seus efeitos não têm um início e um final claros, e passam frequentemente despercebidos. Porventura por isso, a mudança emergente é frequentemente tomada como um aspecto menor, quase invisível, da vida organizacional.

Quadro 3 por aqui

PLANEANDO A MUDANÇA EMERGENTE

Os exemplos do poder das mudanças emergentes são abundantes, podendo ilustrar-se a descoberta das *Post It Notes* pela 3M, a resolução dos problemas técnicos da nave espacial Apollo 13, a definição do *lay out* das lojas Ikea [13]. A sua invisibilidade aparente (trata-se, afinal, de uma sucessão de improvisações, de experimentos oportunistas, de desvios em relação às rotinas) tende, porém, a torná-la menorizada, quando não mesmo ignorada. É isso que explica, em grande medida, por que a literatura tende a estabelecer uma equivalência entre mudança organizacional e mudança planeada.

A criação de organizações adaptativas exige, no entanto, que as mudanças emergentes sejam levadas a peito. Não porque possam substituir as mudanças planeadas, mas porque, sendo de natureza qualitativamente diferente, as complementam e catalisam. Importa, pois, que as organizações criem condições para o florescimento da emergência “adaptativa”. Por acumulação, as mudanças emergentes podem conduzir a organização em direcções inesperadas e eventualmente produtivas. Podem mesmo ocorrer mudanças radicais de forma incremental [14]. Ou pode suceder que pequenas causas originem vultuosas consequências [15].

Planear a mudança emergente não significa eliminar o planeamento nem a emergência, mas antes criar formas organizativas capazes de acomodar ambos. Pelo menos duas formas de estimular a mudança emergente são possíveis. Por um lado, as **estruturas mínimas**, em que elementos fortemente estruturantes (e.g., objectivos, responsabilidades, prazos) convivem com ampla autonomia (como atingir o objectivo?). Por outro lado, as **visões organizacionais**, que direccionam sem introduzir constrangimento.

Importa reiterar que esta mudança está sempre presente na vida organizacional – ou seja, é universal. No entanto, pode ou não ser aproveitada pela organização. Por exemplo:

- As boas soluções locais podem ser “exportadas” para outras áreas da organização, ou podem ficar circunscritas ao local onde emergiram – assim se “extraviando”.
- Os empregados podem ser estimulados a resolver problemas ou ser aconselhados a “não inventar”.

- Os planos podem ser tomados como linhas de orientação ou como regras de conduta de observância compulsiva.
- A cultura pode estimular a aprendizagem ou reforçar o conformismo.

Em suma, as organizações podem ou não reconhecer como desejável e legítima a mudança emergente. Podem antes preferir assumir o controlo e “guiar” o processo de mudança do princípio até ao fim – em vez de aproveitarem várias pequenas “brisas” que podem gerar a força de grandes “ventos”. Podem, em síntese, entender a organização como um objecto estável e facilmente condutível ou, em alternativa, como um processo instável. Podem conceber a mudança como um processo dramático a ser conduzido por grandes líderes, ou como uma sucessão de micro-acções que se encadeiam no quotidiano. Qualquer das perspectivas é importante, mas a possibilidade de incluir ambas nas grelhas de análise da mudança parece substituir com vantagem qualquer uma delas.

CONCLUSÃO

À medida que a prática e a investigação vão expondo as limitações de modelos de gestão tradicionais, assentes em imagens de estabilidade, de permanência e de fácil manuseamento, vai adquirindo proeminência a noção de emergência. Emergente é a acção que resulta não de planos, de antecipações ou de predições – mas da necessidade de agir para acomodar novas situações, para responder a problemas inesperados ou para aproveitar oportunidades que se revelaram sem aviso. Se, como diz o poeta António Machado, o caminho se faz caminhando, **a mudança organizacional faz-se mudando**. Essas pequenas mudanças, sem drama nem herói, são porventura endémicas [10] e

frequentemente responsáveis pela capacidade adaptativa das organizações e pela sua renovação.

Este artigo pretendeu ilustrar a importância da mudança emergente como fonte de vitalidade organizacional. Sendo espontânea e originada na “linha da frente”, não é menos relevante do que os processos de mudança planeados, focados e controlados pelos gestores. Pode em suma afirmar-se que é necessário conferir complementaridade a duas lógicas: (1) a visão da mudança como uma sequência de passos planeados; (2) as contribuições da mudança emergente. Esta complementaridade poderá passar pelo planeamento da mudança emergente, não com o propósito de a formalizar ou tornar previsível, mas para facilitar a sua ocorrência e colher os seus benefícios de uma forma mais sistemática. A dificuldade de relacionar processos tão distintos, e em alguns aspectos quase contrários, não promete ser fácil – parecendo haver neles um pendor de paradoxalidade de difícil ultrapassagem. Apesar disso, essa conjugação constitui um desafio importante para muitas organizações contemporâneas.

Em linhas finais, fica uma metáfora: a do veleiro motorizado. Veleiro sem motor voga de acordo com os ventos e as marés. Adapta-se às mudanças nas circunstâncias, mas sempre visando alcançar o seu destino. Nem sempre o percurso é o mais directo ou linear. Mas a tripulação actua para que o barco não ande à deriva; age para aproveitar oportunidades e escapar às dificuldades. As ocorrências emergentes são canalizadas para energizar o barco na senda pretendida. O processo, o caminho, a chegada ao destino ... podem ser facilitados pelo uso complementar do sistema motorizado. Nem sempre há ventos e marés capazes de conduzir a embarcação – casos em que é necessário recorrer à energia propulsora do motor. Mas a força deste será mais eficaz se

complementada pela força das “circunstâncias emergentes”. Quando a linha de rumo é apenas determinada pela força propulsora do motor, as oportunidades e as belas paisagens podem passar despercebidas. É a complementaridade que permite a gestão mais apropriada das duas fontes de energia. É este, possivelmente, o segredo de planejar a mudança emergente.

REFERÊNCIAS

- [1] Van de Ven. A.H. & Poole, M.S. (1995). Explaining development and change in organizations. *Academy of Management Review*, 20, 510-540.
- [2] 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* (pp.205-239). Lisboa: RH-Editora.
- [3] Pfeffer, J. (1992). *Managing with power: Politics and influence in organizations*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- [4] Weick, K.E. (2000). Emergent change as a universal in organizations. In M. Beer & N. Nohria (Eds.), *Breaking the code of change* (pp.223-241). Boston, MA: Harvard Business School Press.
- [5] Prue, D.M. & Frederikson, L.W. (1982). Overcoming resistance to change. In L.W. Frederiksen (Ed.), *Handbook of organizational behavior* (pp.329-360). New York: Wiley.
- [6] Stanislao, J. & Stanislao, B.C. (1983). Dealing with resistance to change. *Business Horizons*, July-August, 74-78.
- [7] Abrahamson, E. (1996). Management fashion. *Academy of Management Review*, 21(1), 254-285.
- [8] Maccoby, M. (2000). Narcisist leaders. *Harvard Business Review*, January-February, 69-77.
- [9] Archier, G. & Serieyx, H. (1984). *L'entreprise du troisième type*. Paris: Editions du Seuil.

- [10] Orlikowski, W.J. (1996). Improvising organizational transformation over time: A situated change perspective. *Information Systems Research*, 7, 63-92.
- [11] Cunha, J.V. & Cunha, M.P. (2001). Brave new (paradoxical) world. *Strategic Change*, 10, 337-347.
- [12] Moorman, C. & Miner, A.S. (1998). The convergence of planning and execution: Improvisation in new product development. *Journal of Marketing*, 62, 1-20.
- [13] Kamoche, K. & Cunha, M.P. (2001). Minimal structures: From jazz improvisation to product innovation. *Organization Studies*, 22, 733-764.
- [14] 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* (pp.185-203). Lisboa: RH-Editora.
- [15] 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* (pp.37-56). Lisboa: RH-Editora.

Figura 1
Mudança planeada

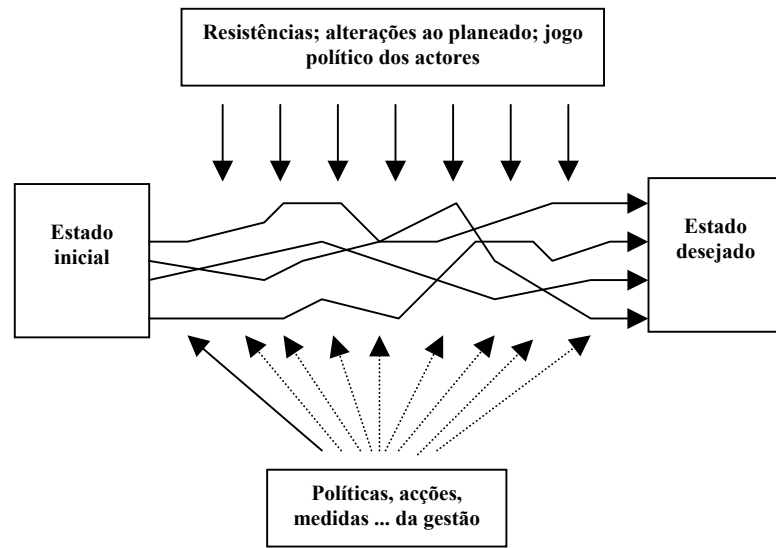
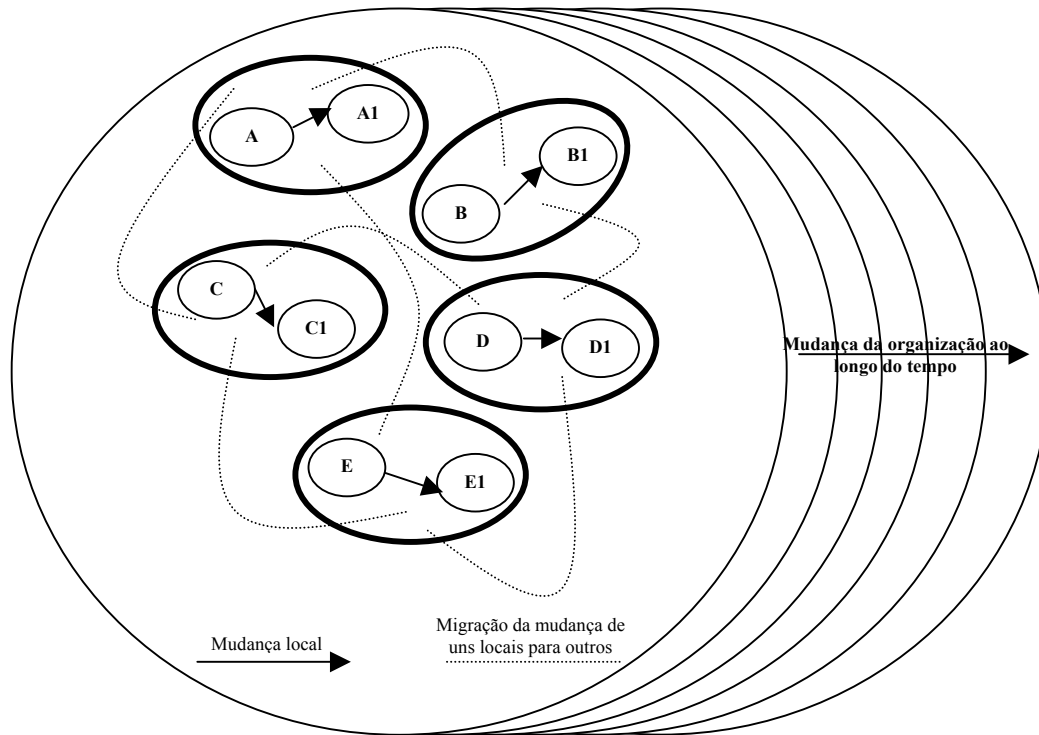


Figura 2

Mudança emergente



Quadro 1

Algumas potenciais razões pelas quais as pessoas resistem à mudança

Pessoas que têm poder de veto (i.e., que têm autoridade para aceitar ou rejeitar a mudança)	Pessoas que não têm poder de veto
• Inércia (tendência para desejar fazer as coisas do modo habitual, para manter o <i>statu quo</i>).	• Surpresa (as pessoas tendem a resistir a mudanças inesperadas, repentinas, radicais).
• Incerteza e medo do desconhecido.	• Ausência de informação acerca do modo como a mudança afectará os postos de trabalho.
• Insegurança e medo de falhar.	• Formação deficitária (impedindo que as pessoas compreendam o novo método e aprendam modos diferentes de actuar).
• Ignorância acerca do que se pretende alcançar com a mudança.	• Ignorância (pode ser provocada pela ausência de explicações por parte dos responsáveis).
• Obsolescência (receio de possuir competências obsoletas para a mudança proposta).	• Receio de perda de <i>status</i> (e.g., perda de importância do posto de trabalho).
• Conflitos de personalidade (e.g., conflito de personalidade entre o proponente da mudança e o alvo que ele pretende “demover”).	• Pressões dos pares (as reacções das pessoas são influenciadas pelas opiniões – percebidas – dos colegas).
• Consultores externos (uma mudança proposta por pessoas exteriores à organização pode não ser bem aceite pelos membros organizacionais).	• Medo de perder segurança.
• Medo de perda de poder e/ou <i>status</i> .	• Alteração das relações sociais (e.g., 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 concitará).
• Ausência de participação na definição das propostas de mudança.	• Antagonismo relativamente ao proponente ou, mesmo, a toda a equipa de gestão. Ausência de confiança nas pessoas que propõem a mudança.
• Ausência de tacto por parte do proponente.	• Consciência de que a mudança é perniciosa ou “não tem pernas para andar”.

- O proponente não concita confiança.
- Ausência de participação (as pessoas resistem porque sentem que “não foram ouvidas nem achadas”).
- Oportunidade (muito boas ideias são rejeitadas porque as pessoas que se pretende que aceitem a mudança estão assoberbadas com trabalho, envolvidas na resolução de problemas difíceis, ou emocionalmente alteradas).
- Oportunidade (e.g., a mudança pode ser rejeitada porque a vida organizacional está marcada pela tensão, por eventos recentes desagradáveis, etc.).

Quadro 2

Vantagens e inconvenientes da mudança planeada

Vantagens	Inconvenientes/riscos
Focaliza a atenção nos objectivos que se pretendem alcançar	O planeado nem sempre é implementado
Normalmente está alinhada com a distribuição do poder, o que pode facilitar a sua implementação	A informação pode ser distribuída assimetricamente entre sub-unidades, assim formando perspectivas diferentes do problema e do processo
Fornece uma aparência de racionalidade – daí lhe podendo advir maior legitimidade	Mais adequada para responder a ameaças do que para a exploração de oportunidades
Permite uma análise comparativa das alternativas para implementação, facilitando a escolha das mais satisfatórias	Pode induzir a adopção de práticas que funcionaram bem noutros contextos – mas que não se adequam às especificidades da organização
A via considerada mais adequada é mais facilmente explicitada e transmitida	Atrasos na implementação, impasses e lutas políticas podem neutralizar a utilidade da mudança
A legitimidade do processo fundada na racionalidade permite conduzir a mais facilmente a mudança	Pode ser formulada por decisores desconhedores das contingências e das particularidades locais.

Baseado em Weick [4]

Quadro 3

Vantagens e inconvenientes da mudança emergente

Vantagens	Inconvenientes/riscos
Cria disponibilidade para a mudança planeada	A sua acumulação é lenta, adaptativa, aprendente
Facilita a adesão aos bons resultados da mudança planeada	É mais apropriada para a exploração de oportunidades do que para a resposta a ameaças
É sensível às especificidades locais, contextuais	Limita-se à cultura e à tecnologia existentes – não questionando o <i>statu quo</i> cultural e tecnológico
Cria espaço para a improvisação	Pode revelar-se insuficiente para responder às transformações dos concorrentes
Satisfaz as necessidades de autonomia, controlo e expressão individual	É mais difusa do que focalizada
Proporciona <i>feedback</i> imediato	Ocorre mais ao nível das operações que da estratégia
Facilita a aprendizagem organizacional	Os seus efeitos passam frequentemente despercebidos

Baseado em Weick (2000)

