

# CAOS CRIADOR OU EVOLUIR DENTRO DA CONTINUIDADE / TRANSFORMAR A ORGANIZAÇÃO / POR QUE, COMO E EM QUE DIREÇÃO AS ORGANIZAÇÕES SE TRANSFORMAM\*

Danny Miller, Royston Greenwood e Bob Hinings \*\*

## RESUMO

No campo da mudança organizacional, existem contradições fundamentais entre os trabalhos destinados aos práticos e os estudos teóricos e empíricos feitos por pesquisadores acadêmicos. Nosso estudo visa a determinar as divergências fundamentais entre esses dois *approaches*, examinar as fontes e avaliar como podemos utilizar os trabalhos de natureza empírica para tirar deles recomendações mais sensatas e mais realistas sobre a maneira como as organizações poderiam negociar a mudança.

## RÉSUMÉ

Dans le domaine du changement organisationnel, il existe des contradictions fondamentales entre les travaux destinés aux praticiens et les études théoriques et empiriques menées par des chercheurs universitaires. Notre étude vise à déterminer les divergences fondamentales entre ces deux approches, à en examiner les sources et à évaluer comment nous pouvons utiliser les travaux de nature empirique pour en tirer des recommandations plus sensées et plus réalistes sur la façon dont les organisations pourraient négocier le changement.

\* A versão original desse artigo foi publicada sob o título "Creating chaos versus munificent momentum", no *Journal of Management Inquiry*, vol.6 nº 1, p.71-78. Traduzido e publicado com a autorização de Sage Publications Inc.

\*\* Danny Miller - Research Professor/Écoles des Hautes Études Commerciales, Montreal e Visiting Professor, Columbia Business School, New York  
Royston Greenwood e Bob Hinings - Professors/School of Business, University of Alberta, Edmonton, Alberta, Canada

No campo da mudança organizacional, existem contradições fundamentais entre os trabalhos destinados aos práticos e os estudos teóricos e empíricos feitos por pesquisadores acadêmicos. Nosso estudo visa a determinar as divergências fundamentais entre esses dois *approaches*, examinar as fontes e avaliar como podemos utilizar os trabalhos de natureza empírica para tirar deles recomendações mais sensatas e mais realistas sobre a maneira como as organizações poderiam negociar a mudança.

Nosso estudo se baseia principalmente sobre os trabalhos relativos à transformação e à reorientação organizacionais, ou seja, sobre as mudanças mais importantes que levam uma companhia a tomar uma nova direção no que diz respeito à sua estratégia, à sua estrutura e à sua cultura. Essas mudanças afetam um grande número de aspectos numa organização, e não apenas um único campo. Elas afetam também mais de uma unidade ou departamento e isentam habitualmente os dirigentes no nível mais elevado. Finalmente, fato talvez mais importante ainda, o objetivo dessas mudanças não é tanto o de fixar ou prolongar uma orientação existente mas de levar a organização a empreender uma mudança.

Mudanças organizacionais dessa amplitude são qualificadas por alguns, como "quânticos" (Miller, Friesen, 1984; Tushman, Romanelli, 1985), por outros, como radicais (Greenwood, Hinings, 1996). Outros ainda dizem que elas fazem explodir os quadros (Nadler, Tushman, 1989). De qualquer forma, essas mudanças diferem fundamentalmente das mudanças pontuais e graduais relativas a questões de menor importância, tais como a resolução de conflitos ou a adoção de novos produtos, novos procedimentos ou novas técnicas. As mudanças pontuais e graduais têm por objetivo ajustar uma orientação existente em função das perspectivas do momento, quando as mudanças transformadoras que nos interessam aqui levam a romper com a perspectiva estabelecida.

Mesmo se às vezes é difícil distinguir entre os trabalhos acadêmicos e os trabalhos normativos, notam-se mesmo assim algumas diferenças notáveis. Os escritos normativos (às vezes redigidos por universitários) se destinam na maior parte das vezes aos práticos, especialmente dos quadros superiores. Eles se apoiam geralmente sobre anedotas e sobre opiniões e fazem recomendações concretas. Aí estão alguns exemplos típicos: Kanter (1983, 1989); Tichy e Devanna (1986); Pascale (1990); Peters (1992); Senge (1990); Conner e Lake (1988); Plant (1986); Goss, Pascale e Athos (1993); Webber (1993); Nadler e Tushman (1989); Jick (1993).

Os escritos empíricos, por sua vez, são geralmente redigidos por universitários e para universitários. Suas conclusões são, na maioria das vezes, fundamentadas sobre fatos e só raramente apresentam recomendações aos dirigentes. Seu objetivo fundamental é o de ampliar os conhecimentos. Aí estão alguns exemplos típicos: Chandler (1962); Greenwood e Hinings (1996); Hinings e Greenwood (1988); Keck e Tushman (1993); Hambrick e D'Aveni (1989); Miller e Friesen (1980a, 1980b, 1984); Mintzberg e McHugh (1986); Moore (1943); Tushman e Anderson (1988); Wilson (1992); Pettigrew (1985).

Outros artigos universitários preferem enfatizar um *approach* conceitual em vez de um *approach* empírico. Eles se apóiam largamente, ainda que de maneira às vezes indireta, sobre os estudos empíricos e sistemáticos da mudança, e suas conclusões se inscrevem geralmente no mesmo eixo que aquelas dos trabalhos empíricos. Aí estão alguns exemplos: Baybrooke e Lindblom (1963); Cyert e March (1963); Hannan e Freeman (1984); Miller (1982); Quinn (1982); Starbuck (1983, 1985); Tushman e Romanelli (1985); Tichy e Devanna (1986). Em razão de suas orientações e de suas conclusões similares, não faremos aqui qualquer distinção entre as escolas de pensamento universitário conceitual e empírico.

Os trabalhos normativos destinados aos práticos visam a demonstrar que a mudança é absolutamente normal, "universalmente" necessária e que ela apresenta um caráter urgente para as empresas<sup>1</sup>. Vivemos, nos dizem, "num universo comercial onde a tormenta é ao mesmo tempo imprevisível e crescente. As mudanças espetaculares que atualmente atingem campos como a geopolítica, os mercados de consumo e as finanças, a tecnologia, a legislação dos governos, a estabilidade macroeconômica, as movimentações de capitais, as práticas e as formas de organização das empresas, as políticas de meio ambiente, são só alguns dos fatores que continuam a transformar o mundo dos negócios em escala planetária." (Kiernan, 1993, p. 7-8)

É ao presidente da organização que compete manter a "cabeça fria" na tempestade; para ele, a gestão da mudança deve ser uma prioridade. Dizemos aos dirigentes para se mostrarem aventureiros, planejarem seu futuro e serem muito abertos às novas tendências dos mercados, da tecnologia e da concorrência. Estimulamos esses dirigentes a dar uma visão clara da direção que a empresa deve tomar, a conceber planos estratégicos de longo prazo para concretizar essa visão, e também a serem empreendedores, proativos e à espreita das ocasiões a agarrar. É por isso que se cita com freqüência como exemplo os dirigentes carismáticos e inovadores animados por uma visão (Tichy, Devanna, 1986).

Estimulamos as empresas a aprender, a se reinventar constantemente (Senge, 1990), a remodelar seus produtos, seus procedimentos e mesmo sua cultura, para tirar partido das tendências e evitar a obsolescência (Pascale, 1990; Stacey, 1992). Elas são estimuladas a se tornar "organizações autodidatas", onde a palavra chave é "suscitar o diálogo" (Webber, 1993, p.28). Os trabalhadores devem ser responsáveis pelo viés de uma desestratificação da pirâmide hierárquica e de uma reengenharia dos processos de trabalho, de modo que a mudança se torne a norma. Exige-se dos dirigentes tornarem suas organizações mais prontas a reagir e mais orgânicas (Kanter, 1983; Nadler, Tushman, 1989), de modo a atingir os ideais empreendedores evocados por Schumpeter (1934) e descritos por Burns e Stalker (1961), bem como por Collins e Moore (1970).

É assim que os gigantes "aprendem a dançar" (Kanter, 1989) e que as empresas progressistas "prosperam no caos" (Peters, 1987), metáforas convincentes que sustentam dois princípios: a mudança é boa e necessária, e a mudança pode e deve ser gerida e controlada, sobretudo a partir da "cabeça" da organização. A mensagem implícita é que as organizações que não mudam estão destinadas à morte. Como frisa Wilson (1992, p.3), "o sucesso se tornou diretamente atribuível à capacidade de bem gerir a mudança estratégica e de fazê-la durar".

Por outro lado, os trabalhos normativos ignoram a maior parte das vezes as dificuldades e os perigos ligados às mudanças. Inversamente, os trabalhos das escolas de pensamento empírico e teórico os descrevem muito claramente. Certos estudos acadêmicos insistem sobre o fato de que as organizações acham a mudança transformadora difícil porque elas estão imobilizadas pela inércia<sup>2</sup>. Autores como Starbuck, Greve e Hedberg (1978), entre outros, descrevem a inércia que uma organização pode às vezes mostrar diante de forças do mercado que a obrigam a redefinir sua orientação. No seu estudo sobre a companhia Imperial Chemical Industries, Pettigrew (1985) assinala as conseqüências imprevistas de certas mudanças e mostra a que ponto continuidade e mudança vão aos pares. Por sua vez, Mintzberg e McHugh (1986) demonstram que muitas mudanças ocorridas no Ofício Nacional do Filme do Canadá nos anos 60 não tinham sido planejadas. Hinings e Greenwood (1988) dão como exemplo a resistência que emperrou um grande

<sup>1</sup>. Kanter, 1983; Peters, 1990; Senge, 1990; Tichy, Devanna, 1986.

<sup>2</sup>. Johnson, 1987; Pettigrew, 1985; Whipp, Clark, 1986.

número de mudanças que os governos locais tentaram pôr em prática na Grã-Bretanha. Finalmente, Miller (1990b) mostra como organizações cujo sucesso estava baseado na especialização se tornaram perigosamente monolíticas. Esses estudos, como muitos outros, colocam ênfase sobre a complexidade, a imprevisibilidade e a desordem das mudanças organizacionais em grande escala.

O fato de que a escola normativa insiste sobre a facilidade de se colocar em prática a mudança, enquanto a escola empírica sublinha, ao contrário, a dificuldade, reflete uma diferença de pontos de vista fundamental, relativa a quatro pontos. Em primeiro lugar, a escola normativa concebe implicitamente as organizações como sistemas flexíveis cujas unidades, procedimentos e programas podem mudar independentemente uns dos outros (Aldrich, 1979). Ao inverso, os pesquisadores da escola empírica encaram as organizações como sistemas altamente organizados e solidamente estruturados, nos quais os objetivos, as políticas e as formas de funcionamento estão estreitamente ligados<sup>3</sup>. Basta mudar um elemento para desarranjar tudo (Miller, 1990a). Assim, é difícil iniciar a mudança porque todos os elementos estão bem fincados e se sustentam uns aos outros.

Em segundo lugar, a documentação normativa pressupõe que os dirigentes possuem a informação necessária para fazer mudar sua organização de forma razoável, sistemática e racional. Ela se interessa pouco pelos "pontos cegos" da gestão, pelas aspirações pessoais tingidas de mentalidade provinciana, pela ignorância e pela imprevisibilidade inerente aos fenômenos sociais complexos. A escola empírica, ao contrário, reconhece que são raros os dirigentes que possuem todo o conhecimento necessário e que tratam a informação racionalmente. É isso que faz com que eles continuem a privilegiar os modos de fazer e os hábitos que eram bem sucedidos no passado, mesmo quando os fatos demonstram sua fraqueza ou desuso<sup>4</sup>.

Em terceiro lugar, a documentação empírica leva em conta os obstáculos políticos à mudança que nascem das desordens que ameaçam os privilégios, a reputação e o poder dos dirigentes. Os dirigentes poderosos têm todo o interesse em manter o *status quo* - seu prestígio, seus privilégios e sua reputação estão estreitamente ligados às suas políticas e aos seus valores<sup>5</sup>.

Em quarto lugar, a documentação empírica considera que as organizações não são entidades isoladas, e sim que elas pertencem a um contexto institucional e técnico no qual os modos de organização existentes são reforçados por pressões normativas provenientes do exterior (Granovetter, 1985). Elas são submetidas a forças imitativas, normativas e coercitivas que tendem a modelá-las e a lhes impor uma dada direção<sup>6</sup>. Quando os gestores enfrentam a incerteza ou a ambigüidade, eles têm freqüentemente uma tendência de imitar as organizações que tiveram sucesso (Haunchild, 1993; Haveman, 1993). As mudanças transformadoras são, portanto, problemáticas não apenas devido à fraca capacidade de adaptação das empresas ou de sua dificuldade em aceitar a mudança do interior, mas também em razão de seu fechamento dentro de um dado contexto institucional.

Para resumir, a pesquisa empírica é resolutamente pessimista diante das possibilidades de sucesso da mudança transformadora. Segundo ela, por um lado, as organizações são resistentes à mudança e, por outro lado, falta informação a seus dirigentes, que funcionam dentro de determinados quadros. A mudança modifica a divisão de recursos, deixa os dirigentes inseguros e leva a conflitos em matéria de alocação de recursos. Ela coloca igualmente em questão as normas institucionalizadas e modifica as expectativas. Em suma, a escola empírica demonstra que a mudança transformadora é bem mais difícil a concretizar do que queira admitir a escola normativa.

<sup>3</sup>. Greenwood, Hinings, 1996; Meyer, Tsui, Hinings, 1993; Miller, Friesen, 1984.

<sup>4</sup>. Johnson, 1987; Miller, 1990b; Morgan, 1986; Spender, 1980.

<sup>5</sup>. Burns, Stalker, 1961; Dalton, 1959; Halberstam, 1986; Meyer, Starbuck, 1991; Pettigrew, 1973, 1985.

<sup>6</sup>. Greenwood, Hinings, 1996; Meyer, Rowan, 1977; Oliver, 1991; Child, Smith, 1987; Zucker, 1977.

Não apenas a mudança é difícil de dar certo como, ainda por cima, colocá-la em obra pode às vezes não ser saudável. Os estudos empíricos insistem sobre o fato de que a mudança é cara, arriscada e perturbadora; ela pode causar o afastamento de parceiros importantes, inclusive clientes, e enfraquecer as competências, os recursos e as estruturas econômicas que estão na base da vantagem concorrencial de uma empresa (Hannan, Freeman, 1984; Miller, 1982, 1990b). Hannan e Freeman (1984) demonstraram que os parceiros, tanto internos como externos, preferem as organizações previsíveis e confiáveis. Ora, a mudança ameaça os hábitos internos que garantem a previsibilidade e, dessa forma, se torna potencialmente perigosa. Levando as organizações em direção a novos mercados, a tecnologias desconhecidas, a produtos não testados, corre-se também o risco de abrir a porta à inexperiência (Hannan, Freeman, 1984) e assim confrontar novamente as empresas com "o risco de ficar à deriva" (Amburgey, Kelly, Barnett, 1993).

Como concluem Amburgey *et al.*, "a chegada de uma mudança reaviva os perigos da novidades e aumenta ainda mais o risco do fracasso" (p.68). Em resumo, constata-se que a mudança desestabiliza as organizações, que ela é extremamente cara e que é freqüentemente temerária<sup>7</sup>. O que explica a raridade desse gênero de reorientação, que só acontece habitualmente em período de crise.

Finalmente, os acadêmicos ressaltam as vantagens da "não-mudança", dos longos períodos de estabilidade ou de continuidade que permitem às organizações encontrar uma configuração interna harmoniosa<sup>8</sup>. Durante esses períodos, as organizações podem desenvolver competências específicas que lhes conferem uma vantagem concorrencial real (Mayer *et al.*, 1993; Miller, Friesen, 1984). Por favorecer os processos uniformes de trabalho, as expectativas convergentes e uma boa coordenação, a estabilidade permite às empresas funcionar de uma maneira muito eficaz<sup>9</sup>. Ou seja, os benefícios da continuidade não são negligenciáveis.

Mas sejamos claros. Nós não sustentamos que a mudança transformadora de uma organização seja inútil ou irrealizável. Os autores normativos dão exemplos notáveis de mudanças bem sucedidas. O que nós dizemos é que tais mudanças são extremamente difíceis de orquestrar e que elas expõem a organização a riscos consideráveis. A escola empírica insiste sobre as dificuldades e os perigos da mudança transformadora, enquanto que a escola normativa os minimiza mesmo sublinhando que é essencial que os dirigentes sigam as recomendações que lhes são feitas. Essa última escola insiste mais sobre os riscos da não-mudança. A diferença está, portanto, no ponto de vista: uma abordando a mudança sob um prisma pessimista, a outra sob um prisma otimista. Burke (1995) ilustra nesses termos o ponto de vista otimista:

"A mudança organizacional planejada é, em essência, desarrumada; ela não é nunca tão simples como nos a apresentamos nos nossos livros e nos nossos artigos. Mesmo assim, planejar a mudança de acordo com um método de reflexão e de ação gradual dá bons resultados, como o confirma a experiência" (p.158).

Wilson (1992), por sua vez, oferece um bom exemplo do ponto de vista pessimista. Segundo ele, a maior parte dos escritos normativos são, "na melhor das hipóteses, livros de receitas. No pior dos casos, as teorias da mudança repousam sobre fundamentos teóricos fracos, estão baseadas mais sobre emoções que sobre uma análise rigorosa, e se caracterizam pela ausência de pesquisa empírica" (p. 50-51).

## Por Que Essa Divergência?

Por que existe uma divergência de opiniões entre as observações empíricas das mudanças postas em prática e as recomendações normativas feitas às organizações? Segundo nós, as diferenças que separam os escritos normativos dos

<sup>7</sup>. Hannan, Freeman, 1984; Miller, Friesen, 1980b; Tushman, Romanelli, 1985.

<sup>8</sup>. Miller, 1990b; Miller, Friesen, 1980b; Tushman, Romanelli, 1985.

<sup>9</sup>. Hannan, Freeman, 1984; Miller, 1982; Starbuck, 1985.

escritos empíricos estão sobre a maneira como os autores enxergam os contextos organizacionais, levam em conta os diversos grupos de interesse no seio das organizações e apreendem o pessimismo característico da pesquisa universitária.

## CONTEXTOS ORGANIZACIONAIS

Numerosos autores normativos sustentam que se está assistindo atualmente a uma mudança importante do contexto econômico e social das organizações, que obriga a transformar radicalmente o desenvolvimento e o comportamento organizacionais. Diz-se que as empresas americanas têm que enfrentar, como nunca antes, a concorrência estrangeira, a mudança tecnológica, uma redução da crença econômica e mudanças profundas ao nível social (Naisbitt, Aburdene, 1990; Webber, 1993). Na imprensa especializada cada vez se fala mais de transformação, de reengenharia, de redução dos efetivos, de qualidade total, de trabalho de equipe e de concorrência internacional. Em resumo, a tendência geral é de mudança.

Os acadêmicos, por sua natureza e formação, são bem mais prudentes nas suas afirmações. Levando em conta o número importante de dados que é necessário reunir para justificar a existência de uma mudança social, eles não registram a mudança senão quando ela já é notória. É por essa razão que os textos acadêmicos são às vezes retrospectivos e, por esse fato, um pouco ultrapassados.

## INTERESSES PARTICULARES

Os trabalhos dos autores universitários, como os dos autores normativos, são geralmente destinados a quadros superiores, mas a pesquisa universitária é levada geralmente a sublinhar que, no seio das empresas, existe um grande número de interesses divergentes e que, por isso, a mudança organizacional serve freqüentemente a certos interesses mais que a outros. Como sublinham Hinings e Greenwood (1988), sempre há ganhadores e perdedores. Por outro lado, os pesquisadores acadêmicos colocam freqüentemente em questão o fato de que o que é bom para os dirigentes é também bom para a empresa como um todo. Eles preconizam igualmente um modelo de política da mudança organizacional que leve em conta o poder e os interesses em jogo<sup>10</sup>.

Os autores normativos, por outro lado, esposam os interesses dos dirigentes. Segundo eles, o interesse de mudança pode residir no simples fato de recolocar o poder nas mãos dos chefes. Certos dirigentes pensam que tomando a iniciativa para a mudança, eles vão aparecer como figura de líder heróico e de visionário sensato<sup>11</sup>. Para eles, a mudança é uma forma de deixar sua marca sobre a empresa e de dar a impressão de reagir prontamente diante da evolução do contexto. Isso lhes confere uma imagem progressista e responsável. A mudança é então apresentada como um instrumento a serviço da liderança e não do poder, valorizando a missão da empresa e não os interesses particulares. Paradoxalmente, a maior parte dos dirigentes tem também interesse em manter o *status quo*. Tendo seu prestígio e seu poder estreitamente ligados ao sucesso de sua estratégia transformadora, se querem efetuar mudanças, eles têm vantagens em recorrer a especialistas que as colocarão em prática com suavidade, relativamente sem dor, sem prejudicar a reputação dos dirigentes e em acordo com a vontade dos mais influentes grupos de interesse da empresa.

<sup>10</sup> . Alford, 1975; Pettigrew, 1985; Wilson, 1992.

<sup>11</sup> . Bennis, Nanus, 1985; Geneen, 1984; Kotter, 1995; Tichy, Devanna, 1986.

Os autores normativos e os especialistas da mudança concebem, assim, soluções e estruturas transformadoras que os dirigentes poderão utilizar para reforçar a sua legitimidade e a da sua empresa. Mas eles se abstêm cuidadosamente de atingir o poder e os interesses particulares. Mesmo trazendo mudança, flexibilidade e transformação, essas estratégias não garantem menos previsibilidade, simplicidade e segurança (ver Kotter, 1995). Obras de sucesso como *Thriving on Chaos* (Peters, 1987) e *When Giants Learn to Dance* (Kanter, 1989) são magnificamente escritas e fornecem numerosos exemplos, todos muito otimistas, de companhias que foram, ao menos em um momento ou outro da sua história, modelos de mudança construtiva e bem sucedida. Em outras palavras, os escritos normativos vêm confortar os dirigentes e não desestabilizá-los, e lhes propõem meios de preservar seus privilégios e seu poder (com uma exceção, quase sempre, James Champy, que explica o fracasso de numerosas tentativas de mudança pela recusa dos dirigentes de perder suas prerrogativas e de ver seu poder diminuir). Os escritos acadêmicos, por sua vez, se atêm mais a mostrar como os processos de mudança são longos, árduos e dificilmente controláveis e não escondem as conseqüências políticas desagradáveis que podem decorrer deles.

## REFLEXÃO VERSUS AÇÃO

Os escritos acadêmicos estão baseados sobre a reflexão *a posteriori*. Eles analisam a forma como as coisas se desenrolaram e como as empresas se adaptaram às mudanças transformadoras, e parecem concluir que a maior parte dos resultados não são nada convincentes. Os escritos normativos, ao contrário, são voltados para a ação e propõem procedimentos das formas de fazer. Por exemplo, numa organização "aprendiz" (Senge, 1990), a idéia fundamental é a de evitar as transformações radicais em benefício de uma evolução contínua. Da mesma forma, o processo de melhoria contínua deve permitir a uma organização transformar-se de maneira progressiva e de chegar a uma mudança transformadora pelo viés de uma série de etapas bem planejadas e fáceis de serem colocadas em prática.

Se, como adiantam os autores normativos, os contextos organizacionais mudam rapidamente e exigem uma adaptação constante, é preferível que o processo de mudança se efetue de forma progressiva e organizada, mais que de forma transformadora e caótica. Daí a idéia de que toda mudança é positiva. É claro que acontece dos dirigentes encontrarem dificuldades ao por em prática uma mudança ou que eles se sintam ameaçados pela mudança. Nesse caso, eles recorrem a especialistas que poderão aconselhá-los e que prometem fazer deles "mestres da mudança" (Kanter, 1983).

Ao que tudo indica, os autores normativos pensam que eles têm boas razões para serem otimistas, e testemunham notáveis transformações que tiveram lugar em diversas organizações e das quais eles se esforçaram em tirar ensinamentos. Eles se baseiam, portanto, sobre exemplos bem sucedidos de mudanças para tirar conclusões e explicar como uma empresa pode se apegar a esses exemplos para obter resultados semelhantes. Eles acham que é possível evitar as ciladas e os problemas mencionados pelas pesquisas dos universitários e como provas dão exemplos de mudanças que foram construtivas. Entretanto, trata-se de uma conduta aleatória. De fato, fica um pouco ao sabor do acaso o fato de pesquisar exemplos de sucesso e de não se basear senão sobre esses exemplos para tirar lições a partir daí. A amostragem é vaga, as razões do sucesso são freqüentemente difíceis de explicar e a pesquisa se apóia sobre bases pouco sólidas.

Um dos problemas fundamentais com o que se batem igualmente os que procuram compreender os prós e os contras da mudança é que é difícil saber se as tentativas fracassaram, por que e em que momento. As razões de um fracasso

podem ser múltiplas. Certos gestores podem atribuí-lo à saída de um dirigente chave, a uma crise inesperada no setor, à chegada de um novo concorrente no mercado, à influência dos sindicatos ou ainda à introdução de uma nova tecnologia. Não há mais critérios rigorosos que permitam avaliar rapidamente os resultados de um programa de transformação. Com efeito, há sempre maneiras de encontrar pontos positivos, mesmo se o conjunto da situação da empresa piorou. Mais uma vez isso nos remete às políticas transformadoras da empresa. Os membros da organização responsáveis pela mudança são às vezes os menos preparados para aceitar o fracasso. Quanto ao que levou ao fracasso das transformações levadas a cabo por especialistas da mudança, os escritos normativos permanecem mudos.

## RECOMENDAÇÕES E IMPACTOS

Como mencionamos anteriormente, existe uma grande divergência entre as percepções normativas e acadêmicas da mudança transformadora. O que é mais surpreendente nessas divergências é a simplicidade das recomendações formuladas pelos autores normativos, em comparação às conclusões dos acadêmicos. Os escritos normativos insistem sobre a importância de efetuar mudanças constantes, de fixar objetivos precisos, de planejar cuidadosamente, de seguir as tendências gerais e de reagir à situação. Os escritos acadêmicos, por sua vez, adiantam que mudanças constantes custam caro, que é difícil prever as repercussões, que elas criam redemoinhos políticos e que elas são freqüentemente inúteis. Essas desavenças são suscetíveis de conduzir a tentativas de transformação abortadas e mal dirigidas. Como é possível conciliar duas perspectivas tão diametralmente opostas? Eis um desafio para os pesquisadores. As poucas recomendações a seguir são uma tentativa de escorar os conselhos enunciados pela escola normativa com a ajuda das análises empíricas dos acadêmicos.

Nossa primeira recomendação não tem nada de revolucionária: é preciso aproximar os trabalhos acadêmicos da realidade dos dirigentes. Devemos nos esforçar para criar uma relação entre as nossas análises do processo transformador, muitas vezes um pouco esotéricas e abstratas, com os problemas com os quais se confrontam os gestores quando eles têm que fazer mudanças. Devemos igualmente, a partir das nossas observações, tirar conclusões sobre o momento em que os dirigentes devem levar a cabo a mudança e sobre a maneira como eles devem proceder. Sem dúvida alguma, é em parte uma questão de clareza de formulação, mas isso requer também pesquisadores que levem em consideração as necessidades de seus leitores, que são os outros pesquisadores e os práticos.

A segunda recomendação, que pode não obter a unanimidade, diz respeito à natureza do nosso trabalho de pesquisa sobre a mudança. Devemos definir da forma mais precisa os contextos a que se podem aplicar as nossas conclusões. Para que uma pesquisa seja pertinente e útil, é de fato necessário determinar com precisão o contexto e o alcance. Atualmente existe uma tendência de situar os pesquisadores no âmbito mais geral possível. Ora, pode acontecer que as conclusões de um determinado trabalho só sejam aplicáveis a uma única categoria de mudança, a um tipo particular de organização, a um mercado ou a contextos institucionais específicos.

Com relação a isso, poderia ser útil concentrar nossos trabalhos em setores específicos, em certos tipos de organizações ou ainda em certas etapas do ciclo de vida das empresas, permanecendo conscientes de que os resultados das pesquisas deveriam ser específicos ao contexto estudado. Da mesma forma, devemos ficar atentos ao tipo de transformação que estudamos, se trata de transformação tecnológica, estrutural, ideológica ou sistêmica. É especialmente importante dar uma atenção muito particular aos problemas que a mudança posta em



prática pode acarretar, às suas conseqüências sobre o rendimento da empresa, o ritmo e o calendário segundo os quais as transformações vão se efetuar. Tudo isso exige definir e circunscrever de antemão o contexto da pesquisa, o que deveria melhorar sua aplicabilidade.

A terceira recomendação é a de levar os universitários a trabalhar em colaboração com os especialistas da mudança encarregados das intervenções a longo prazo. É, sem dúvida, a sugestão mais ameaçadora para os dois campos, na medida em que ela obriga a um diálogo verdadeiro e corre o risco de modificar as posições das duas escolas de pensamento. Mas uma colaboração estreita com os especialistas pode igualmente contribuir para enriquecer as bases de dados e o conhecimento dos acadêmicos nesse campo. Isso pode igualmente favorecer a transferência de conhecimentos entre os dois campos e levar os acadêmicos a ter uma concepção mais realista e mais normativa da mudança.

## RUMO A UMA CONCEPÇÃO MAIS REALISTA E MAIS NORMATIVA DA MUDANÇA

Quando os aplicamos à realidade, os modelos normativos aparecem freqüentemente como um pouco simplistas. Para disfarçar esse aspecto, os especialistas da mudança deveriam sempre manter em mente os seguintes elementos:

**É preciso estar bem consciente que administrar uma mudança transformadora é freqüentemente mais difícil do que se imagina.** Falar de mudança bem administrada é quase um paradoxo. Basta ver nossa ignorância diante do comportamento individual e social para compreender a que ponto a mudança é imprevisível e pode ter conseqüências inesperadas. É, portanto, necessário dar provas de uma prudência maior e de uma humildade ainda maior do que as que estão sendo postas em prática atualmente.

**É indispensável levar em consideração os aspectos políticos da mudança.** Não pode haver mudança a não ser que ela emane de uma decisão comum das partes em questão, o que pode necessitar de uma boa dose de negociação e de compromisso. A maior parte dos escritos normativos que tratam da mudança e dos modelos que propõem os especialistas no assunto são estranhamente mudos no que concerne aos aspectos relativos à política e ao poder, e preferem se apegar aos aspectos relativos à liderança e à visão. Ora, os modelos de mudança não podem ignorar as relações entre liderança e poder, entre visão e política, e devem imperiosamente levar em conta o fato de que uma organização é composta de diversos grupos de interesse.

**É preciso, de antemão, dar importância aos custos da mudança.** Os custos referentes à mudança podem às vezes ser demasiado elevados em relação aos benefícios que a empresa vai obter dela. A mudança pode ser particularmente muito dispendiosa e, ainda por cima, arriscada se ela atinge a estrutura profunda da organização ou a sua orientação fundamental. Além disso, as organizações progridem por estímulos, sob a influência de impulsos súbitos que podem ter um efeito bola de neve e levar a organização longe demais, rápido demais ou, ainda, numa direção problemática. Tal como os médicos, os especialistas da mudança devem dar provas de prudência, pois os "tratamentos" que eles propõem podem fazer mais mal que bem.

**Não se deve negligenciar as vantagens da estabilidade,** tais como a confiabilidade na fabricação dos produtos, uma imagem de marca e uma reputação estáveis, economias de rendimento e a possibilidade de tirar lucro de recursos fixos. A maior parte dessas vantagens está ligada ao fato de estar havendo ou não maiores mudanças econômicas e sociais e que elas estejam incidindo sobre a organização, elementos esses que é essencial levar em consideração quando do

estabelecimento do diagnóstico. É preciso, portanto, se assegurar que a necessidade de mudança traz mais vantagens que a busca da estabilidade.

**É preciso saber que não existe um *approach* de mudança que seja melhor que outro.** As diferentes explicações fornecidas pelos acadêmicos e a variedade de modelos de mudança propostos pelos autores normativos são a prova disso. Em toda mudança colocada em prática, será preciso levar em conta as exigências particulares a cada situação, os que têm o poder e a vontade de empreender a mudança, o estado dos recursos da companhia, a urgência de mudança, a experiência da companhia em matéria de flexibilidade de suas estruturas, seus processos operacionais e tecnologias utilizadas. O processo de mudança não pode ser programado: ele deve ser flexível e tirar proveito das oportunidades que se apresentam.

Traduzido por Symona Gropper Berenstein

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AIDRICH, H.E., *Organizations and Environments*, Prentice Hall, 1979.
- ALFORD, R., *Health Care Politics*, University of Chicago Press, 1975.
- AMBURGEY, TL, Kelly, D., Barnett, W P., Resetting the clock The dynamics of organizational change and failure, *Administrative Science Quarterly*, vol.1.28, nº 2, 1993, p.51-73.
- BENNIS, W., Nanus, B., *Leaders: The Strategies for Taking Change*, Harper & Row, 1985.
- BRAYBROOKE, D., Lindblom, C.E., *A Strategy of Decision*, Free Press, 1963.
- BURKE, W.W., Organization change: What do we know , what we need to know, *Journal of Management Inquiry*, vol.4. nº 2, 1995, p.158-171.
- BURNS, T., Stalker, G.M., *The Management of Innovation*, Tavistock, 1961.
- CHAMPY, J. , *Reengineering Management: The Mandate for New Leadership*, Harper & Row, 1995.
- CHANDLER, A., *Strategy and Structure*, MIT Press, 1962.
- CHILD, J., Smith, C., The context and process of organizational transformation. , *Journal of Management Studies*, vol.1.24, nº6, 1987, p.565-593.
- COLLINS, O., Moore, D.G., *The Organization Makers*, Appleton-Century-Crofts, 1970.
- CONOR, P.E., Lake, L.K., *Managing Organizational Change*, Praeger 1988.
- CYERT, R.M., March, J.G., *A Behavioural Theory of the Firm*, John Wiley, 1963.
- DALTON, M., *Men Who Manage*, John Wiley 1959.
- GENEEN, H., *Managing*, Avon, 1984.
- GOSS, T., Pascale, R., Athos, A., The reinvention roller coaster: Risking the present for a powerful future, *Harvard Business Review*. nº 71, 1993,. p97-108.
- GRANOVETTER, M., Economic action and social structure: The problem of embeddedness, *American Journal of Sociology*, vol.91. nº 3, 1985. p481-510.
- GREENWOOD, R., Hinings, C.R., Understanding radical organizational change: Bringing together the old and the new institutionalism, *Academy of Management Journal*, vol.1.21, nº 4, 1996, p.1012-1054.
- HALBERSTAM, D., *The Reckoning*, Morrow, 1986.
- HAMBRICK, D.C., D'Aveni, R.A., Large corporate failures as downward spirals. *Administrative Science Quarterly*, vol.1.33, nº 1, 1989, p 1-23.
- HANNAN, M.T., Freeman, J., Structural inertia and organizational change, *American Sociological Review*, nº 49, 1984, p.149-164.
- HAUNSCHILD, P.R., Interorganizational imitation: The impact of interlocks on corporate acquisition activity, *Administrative Science Quarterly*, vol.1.38, nº 4, 1993. p. 565-592.
- HAVEMAN, H.A., Follow the leader: Mimetic isomorphism and entry into new markets, *Administrative Science Quarterly*, vol.38, nº 4. 1993, p.565-592.

- HININGS, C.R., Greenwood R., *The Dynamics of Strategic Change*, Basil Blackwell,1988.
- JICK, T.D., *Managing Change*, Irwin,1993.
- JOHNSON, G., *Strategic Change e and the Management Process*, Basil Blackwell,1987.
- KANTER, R.M., *The Change Masters*, Simon & Schuster, 1983.
- KANTER, R.M., *When Giants Learn to Dance*, Irwin,1989.
- KECK, S.L, Tushman, M.L., Evironmental and organizational context and executive team structure , *Academy of Management Journal*, vol..36, nº 6, 1993, p.1314-1344.
- KIERNAN, M.J., The new strategic architecture: Learning to compete in the twenty-first century, *The Executive*, vol.7. nº 1.1993, p.7-21.
- KOTTER, J.P., Leading change: Why transformation efforts fail, *Harvard Business Review*; mars-avril 1995, p.59-67.
- MEYER, A.O, Starbuck, W.H., *Organizations and Industries Flux: The Interplay of Rationality and Ideology*, document de travail, University of Oregon,1991.
- MEYER, A.O., Tsui, A.S., Hinings, C.R., Guest co-editors' introduction: Configurational approaches to organizational analysis, *Academy of Management Journal* , vol.36. nº 6,1993, p.1175-1195.
- MEYER, J., Rowan, b., Institutional organizations: Formal structure as myth and ceremony, *American Journal of Sociology*, nº 83,1977. p340-363.
- MILLER, D., Evolution and revolution: A quantum view of structural change in organizations, *Journal of Management Studies*, nº19,1982, p131-151.
- MILLER, D., Organizational configurations: Cohesion, change and prediction, *Human Relations*, nº 43, 1990a, p771-789.
- MILLER, D., *The Icarus Paradox*, Harper Collins, 1990b.
- MILLER, D., Friesen, P., Archetypes of organizational transition, *Administrative Science Quarterly*, nº 25, 1980a, p269-299.
- MILLER, D., Friesen, P., Momentum and revolution in organizational adaptation, *Academy of Management Journal*, nº 23,1980b, p.591-614.
- MILLER, D., Friesen, P., *Organizations: A Quantum View*, Prentice Hall.1984.
- MINTZBERG, H., McHugh, A., Strategy formation in na adhocracy, *Administrative Science Quarterly*, vol.30, nº 2, 1986, p.160-197.
- MOORE, C. , *Timing a Century: The History of the Walthma Watch Company*, Harvard University Press, 1943.
- MORGAN, G., *Image of Organizations*, Sage,1986.
- NADLER, D.A, Tushman, M., Organizational frame bending: Principles for managing reorientation, *Academy of Management Executive*, nº 1, 1989, p194-204.
- NAISBLTT, J., Aburdene , P., *Megatrends 2000*, Morrow, 1990.
- OLIVER, C., Strategic responses to institutional processes, *Academy of Management Review*, nº 16, 1991, p145-179.
- PASCAL, R. T., *Managing on the Edge: How the Smartest Companies Use Conflict to Stay Ahead*, Simon & Schuster, 1990.
- PETERS, T., *Thriving on Chaos*, Pan, 1987.
- PETERS, T., Get innovative or get dead, *California Management Review*, vol.33, nº1, 1990.
- PETERS, T., Rethinking scale, *California Management Review*, vol.35. nº 1, 1991, p7-29.
- PETTIGREW, A., *The Politics of Organizational Decision Making*, Tavistock,1973.
- PETTIGREW, A., *The Awakening Giant*, Basil Blackwell, 1985.
- PLANT, R., *Managing Change and Making it Stick*, Fontana, 1986.
- OUIIN, J.B., *Strategies for Change: Logical Incrementalism*, Irwin, 1980.
- SCHUMPETER, J., *The Theory of Economic Development*, Cambridge University Press, 1934.
- SENGE, P., *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, Doubleday,1990.
- SPENDER, J.C., *Strategy Making in Business*, thèse de Ph.D., University of Manchester Scholl of Business,1980.

- STACEY, R.D., *Managing the Knowable*, Jossey-Bass, 1992.
- STARBUCK, W.H., Acting first and thinking later: Theory versus reality in strategic change, dans J.H. Perrings & Associates (sous la dir.de), *Organizational Strategy and Change*, Jossey-Bass, 1985, p336-372.
- STARBUCK, W. H., Organizations and their environments, dans M. Dunnette (sous la dir.de), *Handbook of Organizational and Industrial Psychology*, John Wiley, 1983, p1069-1123.
- STARBUCK, W. H., Greve, A, Hedberg, B.L.T., Responding to crises, *Journal of Business Administration*, n° 9, 1978, p.111-137.
- TICHY, N.M., Devanna, M.A., *The Transformational Leader*, John Wiley 1986.
- TUSHMAN, M.L., Romanelli, E., Organizational evolution: A metamorphosis model of convergence and reorientation, dans LL Cummings & B.M. Staw (sous la dir.de), *Research in Organizational Behavior*, JAI, 1985, p.171-222.
- TUSHMAN, M.L., Anderson, P., Technological discontinuities and organization environments, dans A. Pettigrew (sous la dir.de), *The Management of Strategic Change*, Basil Blackwell, 1988, p.89-112.
- WEBBER, A.M., What's so new about the new economy ?, *Harvard Business Review*, n° 71, 1993, p24-42.
- WHIPP, R., Clark, P, *Innovation and the Auto Industry*, Frances Pinter, 1986.
- WILSON, D., *A Strategy of Change*, Routledge & Kegan Paul, 1992.
- ZUCKER, L.G.,. The role of institutionalization in cultural persistence, *American Sociological Review*, n° 42, 1977, p.726-743.