

# As duas faces da mudança organizacional: planeada e emergente

por Miguel Pina e Cunha e Arménio Rego

Este artigo argumenta que a análise da mudança organizacional não deve incidir apenas sobre a mudança planeada (isto é, conduzida segundo um processo preestabelecido) mas também sobre a mudança emergente (aquela 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, Planeamento, Emergência, Improvisação

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:

- 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**);
- 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**).

## Miguel Pina e Cunha

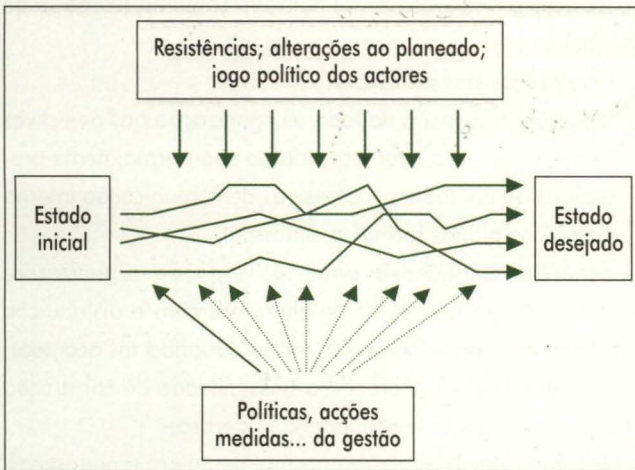
Professor do Departamento de Gestão da Faculdade de Economia da Universidade Nova de Lisboa, Portugal.  
E-mail: mpc@fe.unl.pt

## Arménio Rego

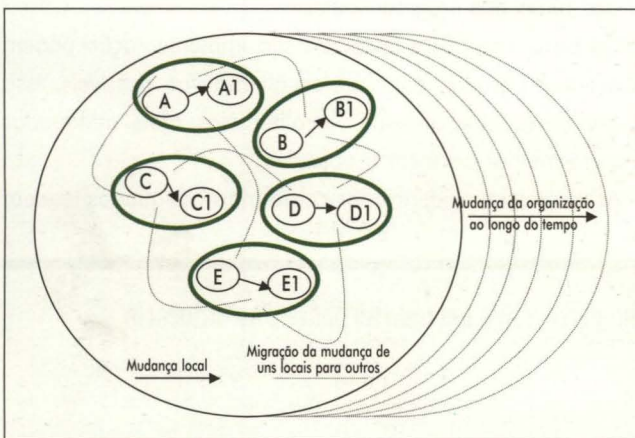
Professor do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro, Portugal.  
E-mail: arego@egi.ua.pt

Recebido em Junho de 2002 e aceite em Julho de 2002.

**Figura 1**  
**Mudança planeada**



**Figura 2**  
**Mudança emergente**



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<sup>1</sup>, tratando a gestão da mudança como uma competência dos responsáveis de topo. A estes cabe 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, fazendo-o sem sacrificar a possibilidade de ajustamento a diferentes condições futuras.

Nesta acepção, e usando o célebre quadro lewiniano, o trabalho dos gestores corresponde a duas etapas: descongelamento do estado A em que a organização se situa; 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,

**A mudança planeada exige a necessidade de constituir uma coligação poderosa que tenha capacidade para conduzir a mudança, para lidar com as resistências que perante ela se erguem e para gerir as suas consequências directas e indirectas.**

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<sup>2</sup> - 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 erguem e para gerir as suas consequências directas e indirectas. Muitos esforços de mudança falham, de facto, porque aqueles que procuram levá-la 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**).

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<sup>4</sup>. 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 respecti-

va 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

### 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<sup>3</sup>. 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 desenvolver;
- 5 Diagnostique quais são as suas próprias bases de poder. Reflecta 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 ser consideradas mais legítimas, sendo também mais facilmente explicitadas, defendidas e transmitidas;
- A legitimidade permite, também, que os processos sejam mais facilmente conduzidos.

### Desvantagens do planeamento

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 (ver Quadro I na pág. 26).

A ultrapassagem da resistência à mudança é um processo complexo<sup>5</sup> 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.

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<sup>7</sup>, 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<sup>8</sup> - sem uma clara preocupação com os efeitos daí decorrentes 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<sup>9</sup>.

### **O modelo de actuação planeado tende a revelar-se mais adequado para responder a ameaças (que tendem a oferecer alvos precisos e mobilizadores da atenção) do que para a exploração de oportunidades insuficientemente especificadas e provavelmente ambíguas.**

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 alvos 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

## Quadro I

## 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
<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 (e.g., conflito de personalidade entre o proponente da mudança e o alvo que ele pretende «demover»)</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 de poder e/ou de <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 concita confiança</li> <li>• 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)</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> (e.g., perda de importância do posto de trabalho)</li> <li>• Pressões dos pares (as reacções das pessoas são influenciadas pelas opiniões - percebidas - dos colegas)</li> <li>• Medo de perder segurança</li> <li>• 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)</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 perniciososa ou «não tem pernas para andar»</li> <li>• Ausência de participação (as pessoas resistem porque sentiram que «não foram ouvidas nem achadas»)</li> <li>• Oportunidade (e.g., a mudança pode ser rejeitada porque a vida organizacional está marcada pela tensão, por eventos recentes desagradáveis, etc.)</li> </ul>

Fonte: Construído a partir de: Stanislao e Stanislao<sup>6</sup>

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 subtilidades, 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 II (ver página 27).

### Mudança emergente

A mudança emergente denota características e pressupostos profundamente diferentes (ver Quadro III na pág. 28). Ela consiste no surgimento de novos padrões organizativos como consequência da adaptação às contingências locais e na ausência de um programa pré-estabelecido<sup>10</sup>. O seu ponto de partida é a complexidade das interacções sociais no sistema organizacional, a qual torna redutora qualquer

**Quadro II**  
**Vantagens e inconvenientes da mudança planeada**

Vantagens	Inconvenientes/riscos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Focaliza a atenção nos objectivos que se pretende 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-lhe daí 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 explicitada 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 assim 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> <li>• Pode ser formulada por decisores desconhecedores das contingências e das particularidades locais</li> </ul>

Fonte: Baseado em Weick<sup>4</sup>

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.

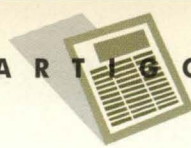
Weick<sup>4</sup> considera a mudança emergente como um facto universal da vida das organizações. Essa universalidade não obsta, porém, a que lhe tenha vindo a ser dedicada apenas uma fracção do interesse que tem sido conferido à mudança planeada. Este diferencial de atenção pode provir de diversas razões,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

Vários trabalhos vêm sublinhando esta faceta emergente da mudança. Por exemplo, Orlikowski<sup>10</sup> comparou a mudança organizacional com as metamorfoses do artista plástico Escher, nas quais a mudança é gradativa, intrínca, contínua e, frequentemente, quase imperceptível. Cunha e Cunha<sup>11</sup> 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<sup>12</sup> expuseram a presença de elementos de mudança emergente nas actividades de desenvolvimento de novos produtos.

**O «treino» e a habituação às alterações emergentes podem facilitar a construção de confiança e a implementação de mudanças planeadas.**

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 local-



mente (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.

### Desvantagens da mudança emergente

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 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 muitas vezes tomada como um aspecto menor, quase invisível, da vida organizacional.

### Planeando a mudança emergente

Os exemplos do poder das mudanças emergentes são abundantes, como ilustram a descoberta das *Post It Notes* pela 3M, a resolução dos problemas técnicos da nave espa-

Quadro III  
Vantagens e inconvenientes da mudança emergente

Vantagens	Inconvenientes/riscos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cria disponibilidade para a mudança planeada</li> <li>• Facilita a adesão aos bons resultados da mudança planeada</li> <li>• É sensível às especificidades locais, contextuais</li> <li>• Cria espaço para a improvisação</li> <li>• Satisfaz as necessidades de autonomia, controlo e expressão individual</li> <li>• Proporciona <i>feedback</i> imediato</li> <li>• Facilita a aprendizagem organizacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A sua acumulação é lenta, adaptativa, «aprendente»</li> <li>• É mais apropriada para a exploração de oportunidades do que para a resposta a ameaças</li> <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> <li>• Os seus efeitos passam frequentemente despercebidos</li> </ul>

Fonte: Baseado em Weick (2000)

cial Apollo 13, a definição do *lay out* das lojas Ikea<sup>13</sup>. A sua invisibilidade aparente (trata-se, afinal, de uma sucessão de improvisações, de experimentações oportunistas, de desvios em relação às rotinas) tende, porém, a torná-la minorizada, 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.

### **Planejar a mudança emergente não significa eliminar o planeamento nem a emergência mas antes criar formas organizacionais capazes de acomodar ambas.**

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<sup>14</sup>. Ou pode suceder que pequenas causas originem vultosas consequências<sup>15</sup>.

Planejar a mudança emergente não significa eliminar o planeamento nem a emergência mas antes criar formas organizacionais capazes de acomodar ambas. 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 conduzível 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<sup>10</sup> 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: a visão da mudança como uma sequência de passos planeados; as contribuições da mudança emergente.

Esta complementaridade poderá passar pelo planeamen-





to 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. Relacionar processos tão distintos, e em alguns aspectos quase contrários, não promete ser fácil – parecendo haver neles um pendor para o paradoxo 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. ■

### Notas/Bibliografia

- 1 VAN de VEN, A.H. e POOLE, M.S. (1995), «Explaining development and change in organizations», *Academy of Management Review*, nº 20, pp. 510-540.
- 2 NUTT, P. e BACKOFF, R. (2001), «A transformação das organizações contemporâneas», in CUNHA M.P., FONSECA, J.M. e GONÇALVES, F. (Eds.), **Empresas, Caos e Complexidade: Gerindo à Beira de Um Ataque de Nervos**, RH-Editora, Lisboa, pp. 205-239.
- 3 PFEFFER, J. (1992), **Managing with Power: Politics and Influence in Organizations**, editado por Harvard Business School Press, Boston, MA.
- 4 WEICK, K.E. (2000), «Emergent change as a universal in organizations», in BEER, M. e NOHRIA, N. (Eds.) **Breaking the Code of Change**, editado por Harvard Business School Press, Boston, MA, pp. 223-241.
- 5 PRUE, D.M. e FREDERIKSON, L.W. (1982), «Overcoming resistance to change», in FREDERIKSEN L.W. (Ed.) **Handbook of Organizational Behavior**, editado por Wiley, Nova Iorque, pp. 329-360.
- 6 STANISLAO, J. e STANISLAO, B.C. (1983), «Dealing with resistance to change», *Business Horizons*, Julho-Agosto, pp. 74-78.
- 7 ABRAHAMSON, E. (1996), «Management fashion», *Academy of Management Review*, nº 21(1), pp. 254-285.
- 8 MACCOBY, M. (2000), «Narcisist leaders», *Harvard Business Review*, Janeiro-Fevereiro, pp. 69-77.
- 9 ARCHIER, G. e SERIEYX, H. (1984), **L'entreprise du Troisième Type**, Editions du Seuil, Paris.
- 10 ORLIKOWSKI, W.J. (1996), «Improvising organizational transformation over time: A situated change perspective», *Information Systems Research*, nº 7, pp. 63-92.
- 11 CUNHA, J.V. e CUNHA, M.P. (2001), «Brave new (paradoxical) world», *Strategic Change*, nº 10, pp. 337-347.
- 12 MOORMAN, C. e MINER, A.S. (1998), «The convergence of planning and execution: Improvisation in new product development», *Journal of Marketing*, nº 62, pp. 1-20.
- 13 KAMOCHE, K. e CUNHA, M.P. (2001), «Minimal structures: From jazz improvisation to product innovation», *Organization Studies*, nº 22, pp. 733-764.
- 14 MORGAN, G. e ZOHAR, A. (2001), «Atingindo a mudança quântica: Incrementalmente! A arte do uso de alavancas poderosas de mudança», in CUNHA, M.P., FONSECA, J.M. e GONÇALVES, F. (Eds.), **Empresas, Caos e Complexidade: Gerindo à Beira de Um Ataque de Nervos**, RH-Editora, Lisboa, pp. 185-203.
- 15 GARCIA, E.A. (2001), «Cognição organizacional e ciência da complexidade», in CUNHA, M.P., FONSECA, J.M. e GONÇALVES, F. (Eds.), **Empresas, Caos e Complexidade: Gerindo à Beira de Um Ataque de Nervos**, RH-Editora, Lisboa, pp. 37-56.