

MUDANÇA ORGANIZACIONAL: EM ANÁLISE, A NATUREZA DOS PROCESSOS NAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

ALESSANDRO DE OLIVEIRA ARANTES¹

(Universidade Federal de Lavras – UFLA)

Resumo:

O contexto mundial no qual as pequenas e médias empresas (PMEs) se inserem, tomando como referência principal o processo de globalização com todas as suas decorrências, fornece um arcabouço empírico que faz com que pensadores da dinâmica administrativa se voltem para as questões ligadas ao processo de mudança nas organizações. Tais atores o têm feito com assiduidade enfocando, principalmente, as mudanças induzidas em forma de intervenções, na busca de expansão do seu ambiente relacional. Contudo, percebe-se que algumas organizações já trilham outro caminho, buscam com o seu processo mutacional a manutenção da sua lógica produtiva. Assim sendo, surgem questionamentos importantes, como: as duas vertentes citadas se configuram como processos de mudança? Se o são, só ocorrem devido a pressões? Pensando em responder tais questionamentos, torna-se necessário abordar o assunto com um foco pluriprismático em função do dinamismo que envolve o ciclo vital de uma organização (PME). Assim abordada, a questão envolve aspectos históricos, sociológicos, antropológicos, econômicos, biológicos, culturais e sociais, de modo geral. O processo de mudança organizacional configura-se, então, como algo que é inerente à vida da organização e perpassa a problemática do aprendizado e socialização do novo. Se todas as organizações mudam, o que as difere tem origem na estrutura, nas estratégias e na meta organizacional que são o que determinam a dinâmica de funcionamento das organizações (PMEs).

1. INTRODUÇÃO

A globalização se apresenta como um processo complexo que é ladeado por movimentos de ordem biológica, social, econômica e intelectual inerentes à humanidade. Sendo assim, tal processo coloca o homem e as organizações em constante movimento, tornando-se, então, a ordem analítica do momento. As diversas vertentes do pensamento julgam-no um processo irreversível. É tendo como tempero analítico à globalização que se propõe a abordar o assunto “mudança organizacional”, o que, segundo Wood Jr. (1995), não é tarefa fácil, devido à profundidade e à complexidade do tema. A exploração do assunto tem sido bastante heterogênea, porém, para Morgan (1996), poucos teóricos organizacionais deram atenção ao entendimento da natureza da mudança.

¹ Mestrando em Administração pela Universidade Federal de Lavras – UFLA.

Sendo assim, parte-se para um estudo da natureza da mudança nas organizações, tendo como principal objeto de análise e referência às pequenas e médias empresas (PMEs). Tal intuito necessariamente leva em consideração aspectos sócio-antropológicos, estruturais e estratégicos para que seja possível tal análise. Segundo Morgan (1996), *as organizações não pensam nem agem: os membros da organização é que o fazem e aquilo que se reconhece como organização é um produto de seus pensamentos e ações.*

Surgem, contudo, algumas questões a serem analisadas como, por exemplo:

- As ações desempenhadas pela organização em vista de manter uma mobilidade “intrínseca e tácita” caracterizam-se como mudança organizacional?

- As mudanças só ocorrem em função de pressões?

Para entender a natureza dos processos de mudança, cria-se uma tipologia polarizada para a mudança organizacional (existencial e expansionista). A criação dessa tipologia se deve às duas metas organizacionais, tidas como referência.

Como o assunto tem sido muito explorado e sob vários enfoques nas últimas duas décadas, torna-se necessário utilizar um considerável referencial bibliográfico sem perder de vista a dialética entre a tipologia criada.

É oportuno ressaltar que a maioria da bibliografia existente sobre o tema o aborda no enfoque da intervenção organizacional, de certa forma diferente da abordagem proposta. Por sua vez, esse ensaio buscará o entendimento de forma genérica do ambiente organizacional e sua dinâmica dentro de um contexto próprio. Num segundo momento, buscar-se-á discutir a mudança organizacional e as suas relações com os elementos do ambiente.

Solicita-se, de antemão, o entendimento de que para tal estudo faz-se necessária uma extrapolação da abordagem em relação às ciências gerenciais e buscar referências na sociologia, na antropologia, na história e ou em outras ciências, caso necessário.

Ter como referência as PMEs não significa que este ensaio não sirva como instrumento de análise em grandes empresas. Porém a ênfase em elementos de caráter substantivos melhor se adequa às PMEs.

2. DINÂMICA ORGANIZACIONAL.

“A organização existe!” Se esta frase for analisada em função da palavra organização com atribuições adjetivas, necessariamente ela não descreverá um sistema social (orgânico). Ao descrever um sistema social como organização, pensa-se nos aspectos estruturais e dinâmicos desses sistemas.

Antes de destacar os aspectos estruturais e dinâmicos, vale ressaltar que a era atual pode ser denominada como a era organizacional (Oliveira, 1999). Noticia-se a proliferação das mais diversas formas de organização, quais sejam: estatais, privadas (incluem-se, aqui, as PMEs de natureza diversa), educativas, recreativas, religiosas ou filantrópicas. Os exemplos anteriores denotam formalidade, porém não é excluída a possibilidade de que organizações sejam de qualquer natureza informal. A condição de natureza informal da organização remete

às metáforas utilizadas por Morgan (1996). Ao referir-se à condição auto-poiética das organizações, este autor permite uma analogia em relação ao indivíduo, que seria a base formadora de qualquer sistema social. O indivíduo, num processo homeostático e auto-poiético, reflete a característica estrutural e dinâmica da organização. Retomando, assim, a discussão dos aspectos estruturais e dinâmicos da organização, torna-se possível perceber a existência de uma ordem natural imperativa que conduz os processos básicos e elementares de busca da estabilidade. A dinâmica dos processos organizacionais não significa, necessariamente, mudanças aos olhos de um observador desatento.

Assim como as águas do riacho observado por Heráclito passam por um dado ponto físico e temporal somente uma vez, a molécula de sangue de um animal descreve uma trajetória de condução de gases repetidas vezes. Por mais que estes processos pareçam repetitivos, jamais um deles estará se repetindo historicamente. As metáforas acima são no sentido de se entender a propriedade de cada instante no processo de mudança organizacional. A lógica externa mantém-se estática e a lógica interna é dinâmica. Esta abordagem se refere ao tipo de organização existencial.

Watzlawick; Weakland e Fisch (1973), ao estudarem a mudança nos indivíduos abordando o conceito de invariança de grupo de Ashby, em função de sistemas cibernéticos, o que ele denominava de função nula, representa papel decisivo na conservação da estabilidade de tais sistemas. Os autores, com isso, querem dizer que uma ação essencial pode não acarretar em alterações no sistema. Abre-se, então, o questionamento: essa situação onde novos processos são realizados constantemente, considerados essenciais e naturais, pode ser classificada como mudança? Os mesmos autores, citados por último, ao estudarem a teoria dos grupos e a teoria dos tipos lógicos, proporcionam um arcabouço teórico que permite analisar a interdependência entre persistência e mudança. Para ilustrar utilizam o provérbio *“plus ça change, plus c’est la même chose”*.

A questão de agir para permanecer inalterada não é necessariamente pejorativa, pois para continuar existindo a organização precisa estar dinamicamente adaptada ao ambiente, que a mesma ajuda a compor. Para Wood Jr. (1995), a sobrevivência das organizações depende da sua capacidade de adaptação.

Quando se refere à adaptação, não se restringe a adaptação às mudanças no ambiente, mas também em função da missão da organização que pode ser existencial ou expansionista. As decorrências de uma ou outra escolha fogem ao escopo deste trabalho. O que se ressalta é que qualquer que seja a escolha, ela é estratégica e deliberada. O que está em jogo é a sobrevivência da organização (sistema), e a relação entre estratégia e estrutura parece indissolúvel, uma vez que o dinamismo em função da estratégia é condicionado pela estrutura da organização.

Até então, esta abordagem pode parecer por demais sócio-antropológica, porém, para compreender a natureza da mudança organizacional, pensa-se se fazer necessário um estudo dessa forma, o qual permite criar um arcabouço que possibilite a análise do maior número possível de variáveis envolvidas no processo de mudança.

A complexidade da dinâmica organizacional se estende desde os processos individuais até as relações virtuais aos quais as organizações estão expostas.

O que mais tem chamado a atenção na produção científica, relativo à teoria das organizações nos últimos tempos, é a ênfase na dinâmica organizacional voltada para a expansão dos seus mercados. A vertente teórica predominantemente funcionalista destaca a pressão recíproca entre ambiente e organização e as estratégias em função de tais pressões, comungando com teóricos contingencialistas que afirmam que as organizações devem ajustar suas estruturas às características do ambiente (Laurence & Lorsch, 1967 *apud* Marinho & Sylos, 1999).

Essa relação indubitável com o ambiente incerto não condicionaria a organização a uma incerteza eterna? Na tentativa de elucidar questões como esta, faz-se necessária uma análise ambiental, buscando compreender seu dinamismo e as relações deste com a mudança organizacional. Em função da vertente adotada, parte para uma análise da autonomia e/ou heteronomia dos processos organizacionais em função do ambiente.

3. ANÁLISE DO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Entende-se como ambiente organizacional um espaço interacional onde o todo existe porque existe um conjunto de relações entre as partes e as partes existem porque há um conjunto de interações entre elas e delas com o todo, com tendência à padronização parcial que, então, possibilita a caracterização do mosaico. Porém, deve-se levar em conta que esse tipo de mosaico não tem suas fronteiras definidas fisicamente, mas, sim, relacionalmente.

Então, essa análise avança em relação à teoria contingencialista, quando trata das relações recíprocas de causa e efeito entre organização e ambiente. Avança no sentido de elucidar que ambientes existem se existem as unidades formadoras dos mesmos. Machado-da-Silva; Fonseca & Fernandes (1999) relevam a importância de se entender o ambiente organizacional como sendo técnico e institucional. Ao citarem DiMaggio e Powell (1983) e Scott e Meyer (1992), afirmam que *ambiente técnico se caracteriza pela troca de bens e serviços, enquanto o ambiente institucional conduz ao estabelecimento e à difusão de normas de atuação necessárias para o alcance da legitimidade organizacional*.

A decorrência entre os dois torna-se inquestionável. Então se admite partir daqui um dinamismo que é próprio de cada mosaico, porém sem que haja a possibilidade de mensurar as dimensões físicas de influência dessas trocas e normas, em função da volatilidade das fronteiras dos sistemas. Morgan (1996) refere-se a essa dinâmica como dinâmica oculta. Ao relacionar a teoria de Bohm (sobre a ordem implícita) com a teoria de Jung (o inconsciente coletivo), afirma a facilitação da compreensão das relações entre aspectos implícitos e explícitos da organização, bem como enfatizar a ação simbólica.

O conjunto dessas relações assim descrito vai além da simples relação de causa e efeito. Quando Abraham Maslow desenvolveu a teoria da motivação em função das necessidades humanas, partiu do ponto da existência das necessidades. Então a chave seria hierarquizá-las.

Porém vale ressaltar que as necessidades dos sistemas são criadas processualmente no ambiente organizacional em função das interações. Então ao discutir mudança organizacional em função de pressões, percebe-se grande ênfase nas pressões externas como competitividade, por exemplo.

4. OBJETIVOS DO PROCESSO DE MUDANÇA NAS PMEs

De acordo com Wood Jr. (1995), “não há opção à mudança”. A conceituação de mudança organizacional é na atualidade multifacetada, porém há convergência entre as vertentes teóricas no sentido de reforçar a necessidade premente de adaptabilidade às condições ambientais. Buscou-se de forma dialética a relação entre a vertente expansionista e a vertente existencial. A vertente expansionista busca a eficiência nos processos e eficácia para se atingir o máximo do poder competitivo, em função da supremacia no ambiente relacional (mercado). A vertente existencial busca a eficiência nos processos e a eficácia seria a máxima satisfação das necessidades dos membros da organização, prezando a evolução da participação e a cooperação entre os membros da organização e entre as organizações que se relacionam.

Não cabe, aqui, um julgamento ético dessas vertentes, mas, sim, uma diferenciação paradigmática entre expansão e existência.

O arcabouço teórico que permite a criação dessa tipologia tem como base, por exemplo, os autores Porter (1986); Drucker (1981); Hamell & Prahalad (1995) – expansionistas. E existenciais: Mintzberg (1994); Ramos (1989), por exemplo.

Contudo, apesar da diferenciação, é notório que não existem tipos puros, mas, sim, o que ocorre é a elucidação de um *continuum*.

Ao discutir a dialética dos objetivos da mudança organizacional, surge nos meandros do *continuum* o tipo de trajetória ideal. Para Monteiro; Ventura & Cruz (1999),

mudar é um processo contínuo, que deve ser incorporado ao modus operandi (...) de forma a permitir a sua inserção na dinâmica das transformações que caracterizam o atual estágio de transformações aceleradas do mundo moderno.

Ou seja, a trajetória ideal seria a busca da máxima satisfação da organização como um todo, porém com eficiência na expansão produtiva.

A sobrevivência de uma organização depende freqüentemente de sua habilidade em se adaptar às mudanças no mundo ao seu redor (Stoner, 1992 *apud* Marinho e Sylos, 1999). Quando se trabalham as vertentes expansionista e existencial, pensa-se na sobrevivência de ambas no contexto ao qual se inserem. Pois deve estar claro que existir não é garantia de sobrevivência no futuro e nem tampouco expandir significa sobrevivência eterna. Contudo, emergem condições para a mudança organizacional.

4.1. ESTRATÉGIAS DAS PMEs NO PROCESSO DE MUDANÇA

A organização muda para manter um *status quo* no que se refere à mobilidade intrínseca ou à condição de eficientes competidores no ambiente. Essa mudança, que é uma escolha deliberada da organização, é denominada de estratégia. A estratégia tem sido tratada como plano, como manobra, como padrão, como posição e como perspectiva. Como plano envolve deliberação, ou escolha intencional de cursos gerais de ação para lidar com uma situação em andamento, com o foco sobre o papel dos líderes enquanto responsáveis pelo estabelecimento de uma direção para a organização, a estratégia como manobra específica

visa neutralizar ou superar a vantagem de um oponente ou competidor. Os pressupostos de orientação voluntarista no modo de atuação encontram-se implícitos em tais concepções. O conceito de estratégia como padrão direciona o interesse do pesquisador para a etapa de implementação. Neste caso, a adoção de uma dada estratégia pressupõe o atendimento a um padrão de comportamento seguido pela organização ao longo de sua existência, a despeito de propósitos ou intenções atuais. Já a definição da estratégia como posição permite focalizar, em consonância com os princípios de determinismo, a relação direta entre a organização e as condições do ambiente, com ênfase na exposição organizacional e nas regras de competição do nicho populacional. E, por fim, os estudiosos capturam a noção de estratégia enquanto perspectiva, isto é, como produto da percepção dos componentes relativamente ao mundo real, refletida no conjunto de valores compartilhados pelos integrantes da organização (Mintzberg, 1987 *apud* Machado-da-Silva; Fonseca & Fernandes, 1999). O que esses autores chamam de natureza econômica e natureza organizacional torna-se referencial para a tipologia criada: estratégia operacional e estratégia expansionista. A estratégia aqui está sendo tratada como perspectiva atrelada a uma meta organizacional. Porém não se negam os outros tratamentos da estratégia, citados por Mintzberg. Acredita-se que ocorrem tais tratamentos em conjunto onde um prevalecerá sobre os demais.

Essa concepção de estratégia é, por si só, um processo racional onde o tipo predominante de racionalidade, por exemplo, racionalidade substantiva ou racionalidade instrumental, determina a condução do processo de gênese das estratégias organizacionais. Porém persiste um questionamento: existe diferença entre mudança e mudança estratégica? No corpo desse trabalho buscar-se-á reforçar a idéia de que toda mudança é resultado de uma ação racional, tendo como premissa a cultura da organização. As suas ações e o seu processo de cognição é, portanto, um processo reflexivo deliberado. Os resultados de um processo ou de outro requerem outros estudos. Destaca-se, porém, a complexidade da relação entre estratégia e mudança, o que requer um estudo abordando diversas áreas do conhecimento para buscar-se entender a natureza de um processo de mudança.

5. ELEMENTOS PROPULSORES DO PROCESSO DE MUDANÇA NAS PMEs

O processo de mudança em qualquer tipo de organização se dá de forma dinâmica com interação constante entre os subsistemas de uma organização e dessa com outras organizações, ou seja, no seu ambiente externo e interno. Torna-se condição máxima o conhecimento profundo do ambiente relacional, por parte da organização, *desenvolver um agudo senso de percepção do ambiente e da conjuntura, conhecer e compreender os mecanismos de mudança, são os fatores fundamentais para seguir esse novo caminho* (Wood Jr., 1995).

Nesse diagnóstico o conhecimento da estrutura organizacional é tão importante quanto as outras informações. É a estrutura organizacional que condiciona o processo de mudança, se é flexível – a adaptabilidade ao contínuo processo de mudança torna-se facilitado. E se for rígida - enfrentará mais problemas referentes ao comprometimento e à aprendizagem.

É na estrutura organizacional que é identificado o sistema de forças mencionado. Quando se fala em sistema de forças, mesmo que metaforicamente, remete-se à geração de tensões entre tais forças. Morgan (1996) auxilia o entendimento das tensões surgidas nos sistemas de forças da organização, quando propõe a *lógica da mudança dialética*. O autor coloca que *qualquer fenômeno implica e gera o seu oposto e os opostos estão entrelaçados*

em um estado de tensão que também define um estado de harmonia e totalidade. O mesmo afirma que tais tensões entre opostos poderiam ser o fundamento de toda mudança. As forças que compõem tais sistemas emergem da própria organização ou incidem sobre ela, vindas de fora.

5.1. AS BARREIRAS EM RELAÇÃO À MUDANÇA

Motta (1999, b), ao estudar mudança organizacional, afirma que a mudança não é um processo tranqüilo nem seguro, isso porque mobiliza pessoas. Segundo ele, *a inovação atinge suas razões, interesses, emoções e relações de poder. A ênfase nas resistências concentrou-se por muito tempo nas individuais. Posteriormente avançou-se para colocar a resistência no contexto dos interesses organizacionais.*

De forma complementar às idéias de Motta, Mello (1978) afirma existir uma força contrária ou oposta às forças que tendem à mudança.

Retornando às vertentes abordadas neste ensaio, observa-se que uma organização que tem como meta a existência eficiente poderá enfrentar resistências diferentes das enfrentadas pelas organizações que têm como meta a expansão constante. Além das resistências emocionais e psíquicas que são próprias de cada indivíduo e organização, as organizações que visam à existência como meta principal podem enfrentar resistências às mudanças que são condicionadas à meta organizacional adotada. Em função dos apelos ao acúmulo e crescimento, também esse tipo de organização pode despertar nos membros a impressão de monotonia em vez de constância. As organizações que têm como meta a expansão podem enfrentar resistências às mudanças no que se refere à satisfação de necessidades pessoais que são condicionadas por valores e costumes individuais, comprometendo, com isso, o processo de mudança.

Problemas cognitivos também podem dificultar o processo de mudança, pois a mudança requer aprendizado. O aprendizado, por sua vez, está atrelado a condicionantes culturais.

6. A CULTURA E PROCESSO DE MUDANÇA

Para Leitão e Carvalho (1999), a cultura pode se apresentar como forte barreira à mudança. Por outro lado, de acordo com a definição de Fleury (1995) citada em estudos de Machado (1999), *cultura organizacional é um conjunto de valores expressos em elementos simbólicos e em práticas organizacionais.* Nessa perspectiva, a cultura pode ser um elemento potencializador do processo de mudança.

Actouf in Chanlat (1993) afirma enfaticamente que o uso do termo cultura organizacional, tão freqüente ultimamente, é uma apropriação indevida pela Administração em relação à Antropologia e à Sociologia.

Para efeito de estudo analógico da natureza do processo de mudança proposto, persegue-se a idéia de Morgan (1996) de que *a organização é em si mesma um fenômeno cultural que varia de acordo com o estágio de desenvolvimento da sociedade.* E segundo Motta (1999, a), *parece oferecer um sentido de ocorrência para direcionar o comportamento*

coletivo. Essa forma de ver a cultura, segundo Morgan (1996), tem enormes implicações em relação ao modo pelo qual se compreendem as organizações.

A cultura como forma de representação de um coletivo não é passível de moldagens, mas, sim, de reorganizações que, na visão dos seus sujeitos, possam contribuir para o seu desenvolvimento e, conseqüentemente, da sociedade a qual compõem. Sendo assim, a organização que muda para permanecer com a mesma forma estrutural e produtiva deve alcançar a eficácia devido aos valores, costumes, hábitos e simbolismos, praticados na mesma. Olhando desse prisma, a cultura pode ser realmente um otimizador do processo de mudança, incorporando e adequando processualmente novos elementos essenciais ao desenvolvimento da organização.

Fica claro o atrelamento entre o imaterial e o material nas descrições acima e para Actouf in Chanlat (1993),

a imaterialidade simbólica e representacional devem estar ancoradas em uma materialidade inscrita nas estruturas, na experiência vivida e nas práticas sociais da empresa, esta materialidade mantém necessariamente uma relação de anterioridade com a imaterialidade.

Se a cultura passa pelas estruturas e experiências vivenciadas num coletivo, pode-se afirmar que é construída e reconstruída num processo sócio-interativo.

6.1. A CULTURA ENQUANTO PROCESSO SOCIALMENTE CONSTRUÍDO

Para se compreender a complexidade do cotidiano organizacional, deve-se considerar a realidade como socialmente construída e, nesse sentido, a estrutura passa a ser concebida não somente em função de seus atributos estruturais prescritos, mas também em função dos padrões emergentes de interação, que se originam da interpretação das normas e ações, abarcando também a realidade subjetiva que é inerente às organizações (Ranson, Hinings & Greenwood, 1980 apud Baldi, 1998).

A autora, ao utilizar esse referencial, quis indicar parâmetros de construção e reconstrução cultural.

Partindo de tais considerações, permite-se afirmar que o que é chamado de cultura organizacional é, na verdade, cultura de uma sociedade, pois o laboratório de cultura é o indivíduo interagindo num grupo. E a partir de tais interações padronizam-se costumes, normas, hábitos, crenças, valores e práticas. Essas padronizações, enquanto corpo básico, acompanham o indivíduo por onde ele for. Resta, então, aos novos processos, o preenchimento ou a composição desse corpo básico.

Não há como reduzir a análise sobre cultura organizacional como dificultadora ou facilitadora de um processo de mudança. Na verdade, tal abordagem torna-se complexa, pois a cultura existente é externalizada nas práticas cotidianas. Nesta perspectiva, a afirmativa de que exista povo sem cultura não procede. O que há, então, são culturas diferentes. Então em uma sociedade onde a busca de objetivos individuais é comum, o desejo de expansão material e acúmulo de poder é bandeira majoritária, e uma organização não teria grandes problemas em adotar práticas expansionistas. Estaria, assim, tornando-se a extensão dos desejos

individuais de seus membros, possibilitando a satisfação de suas necessidades e proporcionando o *status* que almejam.

Já uma organização que tenha como meta a existência e que queira ser meio para a busca de satisfação de um grupo em função de suas necessidades precisará estar inserida numa sociedade onde sejam prezados os valores da cooperação, da democracia e da participação. Caso sejam destoantes a cultura de uma sociedade com a cultura de uma organização aí inserida, tal cultura passa a ser um problema e o processo de mudança pode ser *para inglês ver*, como afirma Wood Jr. (1999).

Como a cultura constrói e se reconstrói num processo interativo no ambiente que é multifacetado, o que é novo passa por um processo de análise ou interpretação antes de ser assimilado e repassado ao todo.

7. A CONSTRUÇÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL

Os processos de mudança organizacional são condicionados por processos de aprendizagem que se vinculam a manifestações comuns ao grupo.

Desde já, torna-se relevante a distinção entre informações e conhecimento. Na visão de Drucker (1995) e em comum com a de Churchman (1971) *apud* Seleme e Gonçalves (1999), *conhecimento reside no usuário e não na coleção de [informações]*.

A questão é: como o usuário reage à coleção de informações? Para esses autores, a informação é subsídio externo necessário (entre outros) ao conhecimento, mas não se confundem com esse.

Quanto mais a informação se difunde, maior poder a organização adquire de se adaptar a um ambiente volátil (Apersted; Cunha & Malheiros, 1996). Em função da adaptação ao ambiente e, conseqüentemente, solução de problemas, a organização, partindo de suas práticas objetivas e subjetivas, interpreta o ambiente via informações disponibilizadas gerando um conhecimento que se sedimenta na prática comum. Esta afirmativa tem como pressupostos principais a interatividade entre os membros da organização e o ambiente organizacional e o fazer e o refazer do processo de geração do conhecimento, que assume trajetória cíclica, onde a relação entre o passado; presente e futuro torna-se condição para a geração do conhecimento.

Vários autores têm percebido a existência de uma inteligência organizacional abrangente em todo o seu contexto, desenvolvida e mobilizada a partir da resolução de problemas e da elaboração de respostas às forças e pressões de mudança (Rhinow, 1996). Em função dessa resposta, Alpersted; Cunha & Malheiros (1996) afirmam que as metas individuais precisam estar interagindo para que o processo de construção do conhecimento seja contínuo e rapidamente disseminado, sendo o aprendido, em qualquer nível da organização, a base do conhecimento. Quanto mais informação se difunde, maior poder a organização adquire de se adaptar a um ambiente volátil.

Essa interação cíclica de criação e recriação do conhecimento permite novamente uma analogia à teoria da auto-poiése, onde o conhecimento com base em informações torna-se um auto-referencial desse processo.

8.1. O CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES

O conhecimento como tema de estudo específico das ciências sociais pode se apresentar de forma imprecisa e às vezes polêmica. Segundo Seleme & Gonçalves (1999), o conhecimento possui três acepções: faculdade, ato e coisa conhecida. Ressalta-se, ainda, a linguagem (tácito e explícito) com relação ao conhecimento, e ainda a relação entre os dois nos processos de socialização, externalização e combinação. O conhecimento tácito não é passível de comunicação verbal comum ou imediata. Para transmissão de conhecimento tácito é necessária uma interação significativa na qual se faz imprescindível à comunhão de valores, hábitos, normas e costumes. Já o conhecimento explícito é passível de transmissão verbal em ações comunicativas simplificadas.

A trajetória cognitiva e a expressão cultural de uma sociedade, e conseqüentemente de uma organização, se efetivam com a combinação dessas duas formas de conhecimento. Em função disso, Seleme & Gonçalves (1998) afirmam que mudanças são esperadas da gestão do conhecimento, que são: melhorias no valor agregado do conhecimento e mudanças nos indivíduos e grupos. De forma complementar à análise dos autores e em função da abordagem implementada neste estudo, pensa-se faltar elementos na análise anterior como, por exemplo, o esclarecimento mais aprofundado do termo gestão do conhecimento, pois admite-se que o que é gerenciável é o acesso e o fluxo da informação, bem como a participação no processo decisório que vão culminar com a sedimentação do conhecimento e impulsionar a organização em direção à meta adotada.

9. ASSIMILAÇÃO E LEGITIMAÇÃO DA MUDANÇA

Quando usado o termo sedimentação do conhecimento em função de uma força que interfere no processo de mudança, fala-se, na verdade, na busca de legitimação de um processo de mudança. A legitimação de um processo de mudança ocorre tanto em nível interno quanto externo em relação à organização. O binômio assimilação/legitimação se dá simultâneo no contexto organizacional, onde uma perfeita assimilação é condição para a legitimação interna e externa.

Gonçalves & Machado-da-Silva (1999), ao se referirem aos institucionalistas², afirmam que

as organizações estão inseridas em um ambiente constituído de regras, crenças e valores, criados e consolidados por meio da interação social. Nesse sentido, a sua sobrevivência depende da capacidade de atendimento e orientação coletivamente compartilhadas, cuja permanente sustentação contribui para o êxito das estratégias implementadas e, por conseguinte, para o pleno funcionamento interno. Assim, diante das mesmas prescrições ambientais, as organizações também competem pelo alcance da legitimidade institucional.

¹ O que, usualmente, coloca-se sob o título de teoria institucional constitui o resultado da convergência de influências de corpos teóricos originários principalmente da ciência política, da sociologia e da economia, que buscam incorporar em suas proposições a idéia de instituições e de padrões de comportamento, de normas e valores, de crenças e de pressupostos nos quais encontram-se imersos indivíduos, grupos e organizações (Gonçalves & Machado-da-Silva, 1999).

De forma a corroborar essa idéia, Deal Kennedy (1982 *apud* Machado-da-Silva; Fonseca & Fernandes, 1999) afirmam que os valores e as crenças influenciam na delimitação do desenho organizacional (estrutura) e das estratégias de ação ao indicarem, por exemplo, as operações e os arranjos prioritariamente observados, além de formarem a imagem transmitida ao contexto externo sobre o que se pode esperar da organização. Então a legitimação externa se dá quando os processos organizacionais façam algum sentido para o grupo externo.

10. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O universo, ao encontra-se num holomovimento que expressa a natureza fluente e indivisível da ordem implícita que fornece a força geradora das formas explícitas, oferece um campo de estudo capaz de captar toda a complexidade do processo gerencial das PMEs. O mundo se cobre e se descobre de um momento para outro (onde momento se origina de movimento). Contrariamente à ciência e visão quotidiana, a teoria de Bohn encoraja uma compreensão no sentido de que o mundo é, em si mesmo, nada mais do que um momento dentro de um processo mais fundamental de mudança (Morgan, 1996).

As organizações, por serem compostas de pessoas e estarem inseridas em um ambiente, se encontram carregadas de conceitos ideológicos, influências culturais, tradicionalismos e peculiaridades que interferem no seu curso natural de sobrevivência, que é, por isso, um processo dinâmico e complexo que não se buscou a sua simplificação, mas, sim, uma análise de sua natureza complexa.

As organizações têm sido alvo de gurus e pensadores do processo administrativo que propõem alterações mirabolantes e *o emprego da retórica como estratégia de gerenciamento da impressão é freqüentemente relacionado ao uso de uma linguagem elaborada e elegante, mas vazia de idéias claras e emoções sinceras* (Wood Jr, 1999).

O exaustivo debate implementado acerca da natureza dos processos de mudança nas organizações vem, através das duas vertentes adotadas (mudança com o objetivo existencial e mudança com o objetivo expansionista) confirmar a idéia de que mudança organizacional não se refere somente a intervenções na busca de adaptação ao ambiente. Mas refere-se, também, à *mobilidade intrínseca ao funcionamento das organizações ao longo do tempo* (Machado-da-Silva & Fonseca, 1993).

Não foi objetivo desse ensaio buscar provar se uma perspectiva de mudança é melhor que outra. Quisemos, sim, analisar duas perspectivas de mudança organizacional, baseados na complexidade de um processo de sobrevivência da organização.

Busca-se reforçar o conceito de interação profunda entre a organização e o ambiente. Essa interação influencia o processo desde o seu entendimento até a formulação de estratégias em vista de mudança, estendendo-se à legitimação e *feedback*.

Esse ensaio também fornece elementos para uma análise do “como” a organização age em função das pressões – de forma reativa ou pro-ativa - e o que a leva a agir desse modo. As PMEs, aqui tratadas genericamente como organizações, é devido à amplitude das funções do administrador no processo administrativo das mesmas e à pluralidade de naturezas das pequenas e médias empresas no contexto atual.

Em relação às pressões à mudança, procurou-se esclarecer que mesmo a mobilidade intrínseca é motivada por pressões que na maioria das vezes são tácitas e não mensuráveis. *Caminhar pelo tema da mudança organizacional é manter constantemente uma janela aberta para o mundo, agir com sensibilidade crítica e manter a mente aberta* (Wood Jr, 1995).

Referências Bibliográficas

ALPERSTEDT, G. D.; CUNHA, M. S. Uma abordagem organizacional: as organizações de aprendizagem. In: XX ENANPAD, **Anais...**

CHANLAT, J. F. **Conflicts and politics**, in Warner, M. (org) International Encyclopaedia of Business and management, London, N. York, Routledge, pp 710-719, 1996

FERNANDES, B. H. R.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. O impacto da internacionalização nos esquemas interpretativos dos dirigentes do banco Bamerindus. In: 21º ENANPAD, 1997, **Anais...**

GONÇALVES, S. A.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Mudança organizacional: institucionalização e cognição na análise do caso da Companhia Paranaense de Energia. In: 23º ENANPAD, 1999, **Anais...**

HOFSTEDE, G. **Problems remain, but theories will change**: the universal and the specific in 21 st century global management, *Organizational Dynamics*, 1999, v. 28,34-44.

LEITÃO, S. P.; CARVALHO, P. R. P. Organizações de aprendizagem: resistências culturais, **Revista de administração Pública**, 33(4):25-46, jul/ago 1999.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S.; FERNANDES, B. H. R. Um modelo e quatro ilustrações: em análise a mudança nas organizações. In: 23º ENANPAD, 1999, **Anais...**

MARINHO, B. L. & SYLOS A. L. Gestão da mudança organizacional: a necessidade de busca constante de alinhamento e realinhamento estratégico. In: IV SEMEAD, 1999. **Anais...**

MELLO, F. A. F. **Desenvolvimento das organizações**: uma opção integradora. RJ. LIVROS TÉCNICOS E CIENTÍFICOS, 1978.

MINTZBERG, H. Power and organization life cycles. In: **Strategic management journal**, vol. 9 (2), 207-224.

MORGAN, G. **Imagens das organizações**, ATLAS 1996.

MOTTA, P. R. **Gestão Contemporânea**: a ciência e arte de ser dirigente, 10ª ed. RJ. Record, 1999. ^a

MOTTA, P. R. **Transformação organizacional**: a teoria e a prática de inovar. RJ. Qualitymark Ed., 1999. B.

OLIVEIRA, S. L. **Sociologia das Organizações**: uma análise do homem e das empresas no ambiente competitivo. SP. Pioneira, 1999.

RAMOS, G. **A nova ciência das organizações**, tradução de Mary Cardoso. 2 ed, RJ. Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1989.

RHINOW, G. Evolução da prática de concepção de estratégias dentro das organizações: do planejamento à aprendizagem. In: XX ENANPAD, 1996, **Anais...**

SELEME, A.; ANDRADE, A. A. Campos de aprendizagem: otimizando a mudança organizacional. In: 23º ENANPAD, 1999, **Anais...**

SELEME, A.; GONÇALVES, S. A. Conhecimento em organizações: complexidade teórica e possibilidades. In: 23º ENANPAD, 1999, **Anais...**

STEIL, A. V. & BARCIA, R. M. Aspectos estruturais das organizações virtuais. In: 23º ENANPAD, 1999, **Anas...**

STORINO, G. R.; DUTRA, J. L.; BARROS, M. A. Racionalidade, liberdade, poder e efetividade: dimensões sistêmicas da decisão. In: 23º ENANPAD, 1999, **Anais...**

WATZLAWICK, P. WEAKLAND & FISCH **Mudança** – princípios de formação e resolução de problemas. Tradução de Jaime Martins. SP. CULTRIX, 1973

WOOD Jr., T. (coordenador) **Mudança organizacional**: aprofundando temas atuais em administração. SP. Atlas, 1995.

WOOD Jr., T. **Organizações de simbolismo intensivo**, Anais do 23º ENANPAD, 1999.