

### **MUDANÇA ORGANIZACIONAL: TEORIA E GESTÃO.**

Suzana Maria Valle Lima (Org.). Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003. 348 p. ISBN 8522504318.

por Marcelo Milano Falcão Vieira (FGV-EBAPE)

O livro *Mudança Organizacional: Teoria e Gestão*, organizado por Suzana Maria Valle Lima, pesquisadora da EMBRAPA e professora associada do Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília, onde leciona a disciplina *Mudança Organizacional* para os alunos de pós-graduação, é uma grata surpresa. Isto porque há muito não se tem uma boa publicação em língua portuguesa sobre o tema. Se não me falha a memória, desde a publicação de *Transformação Organizacional*, de Paulo Roberto Motta, em 1999.

Mudança organizacional é um tema sobre o qual muito se fala; porém, no que se refere às publicações científicas, normalmente percebe-se a falta de definições conceituais claras no plano teórico, o que prejudica a análise dos casos empíricos relatados e, portanto, a sua replicação em termos de pesquisa acadêmica. Isto é lamentável, pois a precisão conceitual conduz a operacionalização adequada das pesquisas que, quando evidenciadas nos trabalhos publicados, possibilitam replicação, levando ao acúmulo do conhecimento e ao avanço da ciência. Neste sentido, o livro organizado por Suzana Maria Valle Lima contribui, particularmente no plano teórico, para esclarecer alguns pontos importantes sobre mudança organizacional.

A obra é uma coletânea de artigos sobre o tema escritos por professores e pesquisadores de universidades, faculdades e institutos de pesquisa de Brasília, Rio de Janeiro, Salvador, São Paulo e Cidade do México. Vários dos autores possuem experiência internacional. O livro está dividido em duas partes. A Parte I, composta por 6 capítulos e intitulada *Fundamentos Teóricos e Metodológicos*, reúne textos que discutem o quadro conceitual vinculado à noção de mudança organizacional. A Parte II intitula-se *Gestão da Mudança Organizacional* e é composta por 5 capítulos que oferecem elementos para a prática da mudança nas organizações, sejam públicas ou empresariais.

Na Parte I o primeiro capítulo é de Suzana Lima e Cyndia Bressan. As autoras oferecem uma introdução sobre o tema do livro, discutindo o conceito de mudan-

---

ça e suas diversas abordagens. Seguem com uma espécie de **passaio** por temas correlatos e concluem o capítulo com uma descrição sobre como o tema mudança organizacional é compreendido por diferentes perspectivas contemporâneas da Administração (Contingência, Ecologia Populacional, Abordagem Institucional e Pós-Modernismo). É, talvez, o melhor capítulo da obra por ser o mais didático. As autoras pecam apenas por negligenciar os autores nacionais em sua revisão, principalmente na última parte do capítulo.

Os capítulos de 2 a 5 apresentam diferentes facetas da mudança organizacional, sem, entretanto, perderem a linha central de argumentação que os une. Todos relacionam, de formas diferentes, o significado e a importância da dimensão ambiental para a análise da mudança organizacional. O capítulo 2 discorre sobre as implicações de um ambiente em transformação, que o autor chama de “contexto global cambiante”, para a mudança institucional em organizações de desenvolvimento, conceito este que fica apenas implícito no texto. O capítulo 3, assinado por Maria de Fátima Bruno-Faria, trabalha os temas criatividade, inovação e mudança organizacional. Apresenta importantes contribuições para a distinção entre os conceitos e conclui propondo um corajoso modelo causal entre criatividade, inovação e mudança organizacional. Atribuo esse adjetivo ao modelo pelo fato de que relações causais são extremamente difíceis de se examinar e comprovar na área de Estudos Organizacionais. No capítulo 4 Claudio Torres e Lorena Pérez-Floriano trabalham a questão do transculturalismo relacionado à mudança organizacional. É um tema difícil e, talvez por isso, os autores não avancem significativamente na análise das implicações da cultura na mudança. Entretanto, apresentam uma boa revisão sobre o tema. O capítulo 5, de autoria de Heden Cardoso e Luís Carlos Freire, apesar de teórico é bastante instrumental. Não poderia ser diferente, uma vez que se intitula Mudança e Aprendizagem nas Organizações. A literatura utilizada é a dominante na área, de caráter comportamental, e, para quem aprecia, é uma boa descrição do estado da arte. Finalizando a primeira parte do livro, o capítulo 6 diferencia-se dos demais por apresentar uma metodologia para avaliação da mudança organizacional. É bastante interessante, ainda que a autora, Elaine Rabelo Neiva, deixe claro no seu texto a necessidade de aprofundar e aprimorar a metodologia proposta.

A Parte II do livro inicia com o capítulo de Suzana Lima, Antônio de Castro e Magali Machado, em que os autores apresentam os resultados de uma pesquisa sobre a gestão da mudança na formação de relações interinstitucionais. Os dados relativos ao estudo de caso empreendido são ricos e a interpretação dada pelos autores pode contribuir bastante para a análise de casos semelhantes. O capítulo 8 é assinado por Tomás de Aquino Guimarães e Janann Joslin Medeiros.

---

Os autores discutem a mudança e a flexibilidade organizacional no âmbito da nova administração pública, trazendo o conceito de gestão de competências como uma ferramenta para melhoria dos processos organizacionais na área pública. O curioso é que defendem, na conclusão, a abordagem de competência como uma “tecnologia de gestão potencialmente neutra” (!). O capítulo 9 é novamente um texto com caráter instrumental. Ronaldo Pilati trabalha a relação entre comprometimento do trabalhador e mudança organizacional, apresentando oito proposições que instigam a realização de testes empíricos posteriores. No capítulo 10 Miramar Vargas traz à discussão o tema da educação à distância, bastante polêmico e atual. A autora discute o que muda nas organizações a partir da implementação de programas de treinamento à distância, bem como aponta os cenários futuros na área. A coletânea termina com um capítulo de Helga Hedler e Suzana Lima sobre as implicações das dimensões da cultura nacional no planejamento estratégico. Para a discussão da cultura nacional prendem-se ao trabalho de Hofstede que, apesar de bastante referenciado, parece mais importante para dar suporte a trabalhos comparativos entre culturas do que para a análise aprofundada de uma realidade cultural específica. No caso brasileiro, principalmente, há autores nacionais que podem descrever e explicar melhor a cultura local. Apesar disso, o capítulo oferece muitos *insights* para pesquisas e aplicações futuras nas organizações.

Por fim, gostaria de recomendar o livro *Mudança Organizacional: Teoria e Gestão*, por ser uma obra bastante abrangente que, apesar de se apresentar na forma de coletânea de artigos, não perde o fio condutor que os une. Acredito que o livro deva ser bastante útil tanto para alunos de pós-graduação como de graduação em Administração, Sociologia das Organizações e Psicologia Organizacional. É uma leitura agradável, elucidativa, de um livro bem editado.