

MUDANÇA ORGANIZACIONAL E OS IMPACTOS DA TECNOLOGIA

José Dirnece Paes Tavares¹, Marco Antonio Henrique², Nancy Julieta Inocente³, Adriana Leônidas de Oliveira⁴, Jorge Luiz Knupp Rodrigues⁵

¹ Mestrando em Gestão e Desenvolvimento Regional - Programa de Pós-graduação em Gestão e Desenvolvimento Regional - PPGDR - Universidade de Taubaté – Rua Visconde do Rio Branco, 210 Centro - 12020-040 – Taubaté/SP – Brasil – dirluci@uol.com.br

² Mestre em Gestão e Desenvolvimento Regional - Programa de Pós-graduação em Gestão e Desenvolvimento Regional - PPGDR - Universidade de Taubaté – Rua Visconde do Rio Branco, 210 Centro - 12020-040 – Taubaté/SP – Brasil – marcohenrique@hotmail.com

³ Professora Doutora e Orientadora do Programa de Pós-graduação em Gestão e Desenvolvimento Regional - PPGDR - Universidade de Taubaté – Rua Visconde do Rio Branco, 210 Centro - 12020-040 – Taubaté/SP – nancyinocente@gmail.com

⁴ Professora Doutora e Orientadora do Programa de Pós-graduação em Gestão e Desenvolvimento Regional - PPGDR - Universidade de Taubaté – Rua Visconde do Rio Branco, 210 Centro - 12020-040 – Taubaté/SP – adrianaleonidas@uol.com.br

⁵ Professor Doutor e Orientador do Programa de Pós-graduação em Gestão e Desenvolvimento Regional - PPGDR - Universidade de Taubaté – Rua Visconde do Rio Branco, 210 Centro - 12020-040 – Taubaté/SP – jorgeknupp@gmail.com

Resumo - Tem esse trabalho o objetivo de destacar a importância da incorporação da tecnologia da informação aos sistemas produtivos, dando ênfase a seus principais impactos sobre a estrutura e o gerenciamento organizacional, bem como as possibilidades abertas por este tipo de tecnologia para o aperfeiçoamento e integração dos negócios na formação de indivíduos e grupos. As últimas décadas vem sendo marcadas por constantes mudanças organizacionais no ambiente de trabalho, seja espontânea ou metódica, sendo causadora de grandes ansiedades por parte das empresas, dirigentes, funcionários, com enorme sensação de ver ameaçada uma situação chamada de zona de conforto. Com o advento da tecnologia da informação (TI) ficou ainda mais evidente o processo de mudança, que veio para acelerar produtividade, reduzir custos, mas por outro lado atingindo literalmente postos de trabalho. A resistência às mudanças como consequência desse ocorrido, desencadeou muito desconforto as organizações, pessoas e ao mercado. Trata-se de uma pesquisa exploratória bibliográfica.

Palavras-chave: Mudança organizacional, Tipos de Mudança Organizacional, Tecnologia da Informação.

Área do Conhecimento: Ciências Sociais Aplicadas

INTRODUÇÃO

As mudanças no ambiente de trabalho e na estrutura das organizações foram consideravelmente impactante; aquela rígida estrutura e hierarquizada do passado, foi

substituída pelo trabalho em equipe; com maior dependência da tecnologia nos procedimentos diversos dentro das organizações, resultando em mais dinamismo nos processos gerais.

Essa rápida mudança nos processos organizacionais exige maior capacidade organizacional para se adaptar às inovações

estruturais, “é preciso desenvolver a capacidade continua de adaptação e mudança” (Robbins, 1999: 407), que significa dizer que as mudanças do ambiente externo exigem da organização a capacidade continua de resposta rápida e eficaz a estas transformações.

Silva (1999, p.1), trata de uma mudança de época, que pode ser evidenciada na medida em que “a humanidade têm experimentado turbulências de diferentes ordens; instabilidade de muitos processos ambientais, sociais, econômicos, políticos, tecnológicos e institucionais”, promovendo a perda das referências que norteavam os modelos passado, resultando assim zona de perigo para pessoas, comunidades e as organizações.

Para sobrevivência das organizações nesse cenário agressivamente competitivo e mutante, faz-se necessário à implementação do aspecto de mudança, caso contrário estarão fadadas ao desaparecimento do mercado; “afinal de contas tudo muda – os ambientes desestabilizam-se, os nichos desaparecem, as oportunidades banalizam-se” (MINTZBERG, LAMPEL E AHLSTRAND, 2000:106). Weick e Quinn (1999, p.381) afirmam que “a mudança nunca começa porque ela nunca para”.

O objetivo deste artigo é destacar a importância da incorporação da tecnologia da informação aos sistemas produtivos, dando ênfase a seus principais impactos sobre a estrutura e o gerenciamento organizacional, bem como as possibilidades abertas por este tipo de tecnologia para o aperfeiçoamento e integração dos negócios na formação de indivíduos e grupos nas organizações.

METODOLOGIA

Para a elaboração desse artigo foi realizado um levantamento bibliográfico que segundo Gil (2002), é desenvolvido com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Além disso, a pesquisa bibliográfica apresenta a vantagem ao pesquisador de obter a cobertura de uma gama de fenômenos mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente.

RESULTADOS

O conceito de mudança organizacional utilizado no domínio dos negócios e da gestão está normalmente relacionado com mudanças planejadas e transversais (McNAMARA, 1999).

Introduzir um novo funcionário numa organização pode provocar mudanças, mas normalmente, apenas locais ou departamentais (excluímos neste exemplo o fato de a introdução de um novo CEO numa empresa normalmente tem efeitos diretos em toda a organização).

Autores diversos identificam processos de mudanças e assemelham suas constatações (CHAMPY e NOHRIA, 1997; DRUCKER, 1997; DUCK, 1999; KANTER, 1997).

Na obra de Hobsbawm (2002) “Tempos Interessantes: uma vida no século XX” acredita-se que o mundo passa por grandes modificações, onde a palavra mudança é a força do momento, após a Revolução Industrial.

Observa-se também a obra de Rifkin (1999), “O século da biotecnologia: a valorização dos genes e a reconstrução do mundo”, nota-se a existência de um processo de mudança pela qual o mundo é movido.

Champy e Nohria (1997) pregam a existência de uma chamada “era da informação” que afeta diretamente o desempenho das organizações. A “era da informação” é um encontro das pressões tecnológicas, competitivas e culturais, surgindo como inovação, trazendo os termos: paradigmas, reengenharia e reinvenções. Para Drucker (1997) a empresa do futuro será baseada no conhecimento, tendo suas estruturas achatadas, compostas por especialistas. Devido às mudanças que o mundo está assistindo as empresas do futuro serão iguais a hospitais, orquestras e universidades.

Um dos aspectos também importante relacionado à mudança é a resistência à mudança, que pode ser visto como algo prejudicial à organização. A resistência à mudança é o ponto crucial para a garantia de sucesso dos resultados no processo de mudança organizacional, mas que autores como Robbins (2003) acredita que ela pode ser positiva.

Uma das descobertas mais bem documentadas nos estudos sobre comportamento individual e organizacional é que as organizações e seus membros resistem às mudanças. De certo modo, essa resistência é positiva. Proporciona certo grau de estabilidade e previsibilidade no interior das organizações. Se não houvesse resistência, o comportamento organizacional assumiria características de casualidade caótica, mas existe uma séria desvantagem à mudança: ela impede a adaptação ao progresso. (ROBBINS, 2003, p. 455).

São várias as classificações de mudanças organizacionais, que comumente se caracterizam por tipos mediante a sua extensão, considerando-se mudanças orgânicas ou guiadas, podendo ser espontâneas e/ou metódicas. A mudança organizacional metódica é planejada, norteada por

um processo de gestão que conduz a organização de uma posição X para Y, segundo Cunha (2002). A mudança emergente é um processo complexo e espontâneo, 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 [CUNHA, 2002].

Para Iles Sutherland (2001) há três tipos de mudanças:

1) Mudanças de Desenvolvimento que são incrementais e de primeira ordem e podem ser planejadas ou emergentes. Este tipo de mudanças melhora ou corrige aspectos existentes da organização, e incide sobre o melhoramento de uma capacidade ou um processo.

2) Mudanças Transacionais, em que se procura atingir um estado diferente a partir do estado atual. Estes tipos de mudanças são episódicos, planejadas e de segunda ordem ou radicais. A maior parte da literatura sobre Mudança Organizacional é relativa a este tipo de mudanças.

3) Mudanças Transformacionais que são radicais ou de natureza de segunda ordem. Estes tipos de mudanças requerem alterações profundas nas bases assumidas pela organização e pelos seus membros.

Encontramos na literatura vários autores que pesquisaram e escreveram sobre os diversos tipos de mudanças conforme apresentado na figura 1 a seguir:

TIPOS DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Autor	Tipo de mudança	Objetivo
Silva (1999)	Incremental/Organizacional	Aumento da eficiência e do uso dos recursos, mudança na arquitetura da empresa.
Silva (1999)	Transformacional/Institucional	Questionamento e mudança da missão, natureza e objetivo da organização.
Weick & Quinn (1999)	Contínua	Mudanças constantes, cumulativas e evolutivas. Podem ser pequenos avanços que ocorrem quotidianamente em toda a organização, cujo acúmulo pode propiciar uma mudança significativa na organização.
Weick & Quinn (1999)	Episódica	É uma mudança infrequente, descontínua e intencional, que ocorre durante períodos de

		divergência, quando as empresas saem de sua condição de equilíbrio.
Robbins (1999) 1ª Ordem	Transformacional/Institucional	Mudança linear e contínua. Não implica mudanças fundamentais nas pressuposições dos funcionários sobre o ambiente e sobre aspectos que podem causar melhorias na empresa.
Robbins (1999) 2ª Ordem	Multidimensional, multinível, descontínua e radical	Mudança que envolve re-enquadramento de pressupostos sobre a empresa e o ambiente em que ela se insere.
Nadler, Shaw, Walton cols. (1995)	Incremental/Contínua	Continuação do padrão existente pode ter dimensões diferentes, mas são realizadas dentro do contexto atual da empresa.
Nadler, Shaw, Walton cols. (1995)	Descontínua	Mudança do padrão existente, que ocorre em períodos de desequilíbrio e envolve uma ou várias reestruturações de características da empresa.
Porras & Robertson (1992) 1ª Ordem	Linear e contínua	Mudança que envolve alterações nas características dos sistemas sem causar quebras em aspectos chave para a organização.
Porras & Robertson (1992) 2ª Ordem	Multidimensional, multinível, radical e descontínua	Mudança envolve quebras de paradigmas organizacionais.

Figura 1 Tipos de Mudança Organizacional

Fonte: Adaptado pelos autores

DISCUSSÃO

Entre os anos de 1870 e 1910 ocorreu uma grande revolução que Pochmann (2003) denomina de segunda revolução tecnológica. Pode-se verificar uma mudança radical na divisão do trabalho, coincidindo com a descoberta de novos materiais, como o aço, o petróleo, a energia elétrica, o motor a combustão, o telégrafo, o telefone, dentre outros.

Nas duas últimas décadas do século XX, o capitalismo passa um novo período de profundas descobertas técnicas e científicas. As inovações nos diversos campos do conhecimento, dentre eles nos campos da informática, telemática, novos materiais, e biotecnologia impulsionam a transformação dos paradigmas da organização da produção e do trabalho, nas diferentes áreas das atividades econômicas.

Pochmann (2003) afirma que diante das novas possibilidades constituídas e de suas perspectivas, alguns pesquisadores, procuram tratar do conceito de terceira revolução tecnológica, de forma distinta, como por exemplo, revolução da informática (Harvey, 1992; Coriat, 1988), sociedade informática e/ou da informação (Schaff, 1995; Lojkime, 1995), sociedade do tempo livre e/ou sociedade do conhecimento (Mais, 1999), sociedade pós-industrial (Bell, 1973; Gorz, 1994) e economia em rede (Castells, 1998). Todos esses fatos descritos influenciam a forma significativa o surgimento, o crescimento e a sobrevivência das organizações.

Segundo Morgan (1996), a tecnologia tem servido desde o início da história como instrumento de poder, aumentando as habilidades humanas de manipular, controlar e impor-se sobre o ambiente. Ainda ele, afirma que as tentativas de mudar a tecnologia entre os diferentes grupos na organização está intimamente ligada ao poder, gerando conflitos entre administradores e empregados.

Os administradores têm procurado mais conhecimento do valor estratégico de TI e dos aspectos dos projetos dessa tecnologia, considerando suas particularidades e as melhores práticas de seu gerenciamento, constatando que esse conhecimento é essencial, pelo investimento que representa e pela dependência cada vez mais significativa que as organizações têm de TI - tecnologia da informação (ALBERTIN, 2001).

CONCLUSÕES

A mudança organizacional é uma área com implicações a todos os níveis, sobretudo no que tange as inovações tecnológicas, com suas conseqüências positivas e negativas. Por mais planejada que seja a mudança, causada por fatores externos e internos, ela está presente em todos os lados da organização, trazendo seus desconfortos, medos, isso da visão negativa, como também novas oportunidades, processos mais dinâmicos e maior produtividade para as empresas. É comum a reação das pessoas quando as organizações projetam processos de

mudanças, como novas práticas de gerenciamento, novos modelos de Gestão e Qualidade, novo sistema de tecnologia da informação - com os devidos cuidados pela aceleração da obsolescência, resultando em grandes alterações organizacionais. E são as pessoas fator importante nesse processo de mudança, sendo fortes influenciadoras em menor ou maior escala no ambiente organizacional, resistente ou não. A resistência pode ser um fator de equilíbrio, podendo contribuir no sentido de enfatizar a comunicação entre empresa X empregado nos processos de mudança organizacional.

A realidade é que a mudança faz parte da vida das organizações e é essencial para o progresso. Os que a souberem antecipar, identificar e gerir terá por certo mais sucesso e tornarão as suas empresas mais competitivas e sustentáveis ao mudar dos tempos (LUECKE, 1996).

REFERÊNCIAS

- ALBERTIN, A. L. **Administração de informática: funções e fatores críticos de sucesso**. São Paulo: Atlas, 2001.
- CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. São Paulo, Paz e Terra, 1999.
- CHAMPY, James e NOHRIA, Nitin. No meio da tempestade: o ciclo de mudanças se acelera. In: *Avanço rápido: as melhores idéias sobre o gerenciamento de mudanças nos negócios*. Rio de Janeiro: Campus, 1997. p. 15-33.
- CUNHA, Miguel Pina e, *As dias faces da mudança organizacional: planeada e emergente*, Faculdade de Economia Universidade Nova de Lisboa, 2002
- DRUCKER, Peter. *Administração em tempos turbulentos*. 2ª ed. São Paulo: Pioneira, 1980.
- DUCK, Jeanie Daniel. Gerenciado a mudança: a arte do equilíbrio. In: *Havard Business Review, Mudança*. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p. 56-79.
- GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GONÇALVES, J. E. L. A tecnologia e a realização do trabalho. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v.1, n.33, p.106-121, jan/fev, 1993.

HOBBSAWN, Eric. *Tempos interessantes: uma vida no século XX*. São Paulo: Companhia das letras, 2002.

ILES SUTHERLAND, Kim, *Managing Change in the NHS: Organisational Change*, NCCSDO, 2001

KANTER, Rosabeth Moss. A nova atividade gerencial. In: *Avanço rápido: as melhores idéias sobre o gerenciamento de mudanças nos negócios*. Rio de Janeiro: Campus, 1997. p. 185-200.

LUECKE, Richard, *Managing Change and Transition*, Harvard Business School Press, 1996

MCNAMARA, Carter, *Overview of Organizational Change*, Documento Online (<http://www.managementhelp.org/>), 1999

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J. & AHLSTRAND, B. (2000). *Safári de Estratégia*. Porto Alegre: Bookman.

MORGAN, G. *Imagens da Organização*. São Paulo: Ed. Atlas, 1996. 421p.

POCHMANN, Márcio. As possibilidades do trabalho e a nova economia no Brasil. IN: RUBEN, Guilhermino, WAINER, Jacques e DWYER, Tom (orgs.). **Informática, organizações e sociedade no Brasil**. São Paulo: Cortez, 2003. p. 95.

RIFKIN, Jeremy. *O século da biotecnologia: a valorização dos genes e a reconstrução do mundo*. São Paulo: Makron Books, 1999.

ROBBINS, S. P. (1999). *Mudança Organizacional e Administração do Estresse*. **Comportamento Organizacional**. Rio de Janeiro: LTC.

_____. *Administração Mudanças e Perspectivas*. São Paulo, Saraiva 2003.

SILVA, J. de S. (1999). *El Cambio de Época, el Modo Emergente de Producción de Conocimiento y los Papeles Cambiantes de la Investigación y Extensión en la Academia del Siglo XXI*. Trabalho enviado para a "I Conferencia Interamericana de Educación Agrícola Superior y Rural", organizada pelo Instituto Interamericano de Cooperação organizada por el Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura(IICA). Panamá, Novembro/1999.

WEICK, K.E.; QUINN, R. E. (1999). *Organizational Change and Development*. *Annual Review of Psychology*, n.50, p.361-386.