

PARTE I

Definindo aplicações das Tecnologias de Informação (TI) que auxiliam a acção humana nas organizações

2. Paradigmas para criação de conhecimento sobre realidades sociais

A criação de conhecimento (científico ou organizacional) tem sido abordada de várias formas ao longo da história da ciência e, em particular, das ciências sociais. Ela é orientada pelo conjunto de valores, convicções e normas partilhados pelos membros da comunidade a que o criador desse conhecimento pertence (Guba e Lincoln, 1994), isto é, pelo *paradigma* adoptado. O paradigma adoptado pelo investigador determina a compreensão da natureza da realidade estudada, a definição dos critérios usados para julgar a validade do conhecimento criado e a construção de métodos e técnicas para assistir a criação do conhecimento. Esse conjunto de pressupostos ontológicos, epistemológicos e metodológicos específicos que caracterizam cada um dos paradigmas são as raízes culturais dos empreendimentos intelectuais e condicionam a realização de actividades como construção de teorias, definição de estratégias de investigação, interpretação dos dados e disseminação de conhecimento. Assim sendo, os paradigmas definem, para uma determinada comunidade, a fronteira entre a ortodoxia e a heterodoxia científica.

O termo paradigma foi introduzido por Thomas Kuhn (1962), um filósofo americano, cientista e historiador da ciência. Este autor analisou a forma como evoluiu o conhecimento nas ciências naturais. De acordo com esta análise, as teorias científicas foram evoluindo de uma forma revolucionária, em que novos padrões de investigação substituíram outros após forte argumentação a favor e contra novas teorias (Arbnor e Bjerke, 1997). Quando um paradigma começa a perder a sua força explicativa, os métodos de investigação criados de acordo com os pressupostos que o definem sofrem modificações para se ajustarem a novos entendimentos. Nestes momentos crescem as discussões entre defensores do paradigma corrente e os proponentes de um novo paradigma. Estes últimos são considerados pelos primeiros como sendo guiados por pressupostos bastante questionáveis e pouco científicos. Eventualmente, por razões culturais, históricas, económicas, políticas ou outras, os defensores do novo paradigma acabam por impor os seus conceitos e interpretações, levando a uma mudança de paradigma.

Este padrão de evolução dos paradigmas tem vindo a repetir-se ao longo de toda a história das ciências naturais, objecto de estudo de Thomas Kuhn. No entanto, o mesmo padrão parece não se ajustar à evolução das ciências sociais. Neste caso, os paradigmas não substituem outros mas

emergem de uma forma espontânea e coexistem lado a lado (Arbnor e Bjerke, 1997; Hamilton, 1994).

Historicamente, os paradigmas que regem o estudo da realidade social têm vindo a atribuir-lhe uma natureza objectiva ou subjectiva. Ambas as perspectivas têm as suas raízes nos trabalhos de dois filósofos europeus, René Descartes (1596 - 1650) e Immanuel Kant (1724 - 1804).

No seu trabalho "Discurso do método" (1637), Descartes apresentou a ideia de que o conhecimento é uma representação conceptual da realidade exterior. A mente humana é como um espelho da realidade natural e social. Tal como um espelho, a mente só pode apresentar uma imagem correcta da realidade exterior se puder ser garantida a clareza e exactidão do raciocínio. No entanto, as imagens que a mente captura estão repletas de propriedades subjectivas como cor, sabor, cheiro, emoções, etc.. Para que estas imagens possam ser representações verdadeiras da realidade exterior é necessário que estas propriedades subjectivas sejam identificadas e retiradas através da aplicação de métodos científicos para testar a sua validade. Desta forma a procura de conhecimento equivale à procura da verdade. O conhecimento deveria idealmente ser representado numa linguagem que pudesse ser lida sem necessidade de interpretação eliminando, desta forma, qualquer possibilidade de desacordo quando ao seu significado (Dahlbom e Mathiassen, 1993; Baumard, 1999).

Kant quebrou com esta noção de objectividade da realidade e do conhecimento científico e propôs no seu trabalho "Crítica da razão pura" (1781) que a percepção humana deriva não só da evidência obtida através dos sentidos mas também da estrutura mental que permite organizar as impressões obtidas através dos sentidos. Assim sendo, o conhecimento humano não é independente dos processos mentais subjacentes ao estudo de determinada realidade, isto é, o conhecimento depende de quem o cria (Denzin e Lincoln, 1994). Esta argumentação está na raiz dos vários paradigmas que assumem a realidade social como subjectiva, embora tenham sido trabalhos posteriores que conduziram à sua emergência.

A tabela 2.1 apresenta alguns dos pressupostos em que assentam alguns dos paradigmas que orientam a criação de conhecimento sobre a realidade social. Eles encontram-se agrupados em dois tipos: os que assumem a realidade social como possuindo uma natureza objectiva e os que assumem que essa natureza é subjectiva.

| | Pressuposto Ontológico: Natureza objectiva da realidade social | | Pressuposto Ontológico: Natureza subjectiva da realidade social | | |
|--------------------------------------|---|---|--|---|--|
| | Positivismo | Pós-Positivismo | Interpretativismo | Construtivismo | Teoria crítica |
| Objectivo da criação de conhecimento | Explicar para prever e controlar. | | Compreender significados | Compreender e reconstruir significados | Criticar, emancipar e transformar |
| Natureza do conhecimento | Hipóteses verificadas e estabelecidas como factos ou leis | Hipóteses não falsificadas que são factos ou leis prováveis | Interpretações de acontecimentos e comportamentos | Reconstruções individuais obtidas em resultado de consensos | Entendimentos estruturais/históricos |
| Acumulação de conhecimento | Novos factos acrescentados a um corpo de conhecimento bem estabelecido; definição de generalizações e ligações causa-efeito | | Novos significados e interpretações acrescentados ao conjunto partilhado pela comunidade | Reconstruções mais informadas e sofisticadas; experiência ilustrativa | Revisão histórica; generalização por analogia |
| Crítérios de qualidade | Rigor da investigação; validade interna e externa, fiabilidade e objectividade dos resultados | | Detalhe, coerência, inteligibilidade, utilidade e valor das interpretações | Fiabilidade, autenticidade das novas construções | Colocação histórica; Eliminação de ignorância e estímulo à acção |
| Valores | Excluídos - Negação da sua influencia | | Incluídos na criação de conhecimento - elemento formativo | | |
| Papel do conhecimento | Servir a tomada de decisão, a formulação de estratégias e mudança social | | Interpretar a acção humana | Facilitar a reconstrução de percepções | Permitir a transformação intelectual |
| Formação | Técnica e quantitativa; teorias substantivas | Técnica; Quantitativa e qualitativa; teorias substantivas | Re-socialização; qualitativa e quantitativa; historia humana e dos grupos; valores do altruísmo e delegação de poder | | |

Tabela 2.1: Paradigmas que orientam a criação de conhecimento. Criada com base nos trabalhos de Guba e Lincoln (1994) e Schwandt (1994)

Objectivo da criação de conhecimento

A criação do conhecimento feita de acordo com os paradigmas positivista e pós-positivista tem como objectivo principal explicar os fenómenos sociais com o intuito de os controlar. Aliás, quando se assume que os fenómenos sociais têm uma existência objectiva e o conhecimento sobre eles é independente de quem os estuda, a expressão adequada é *obter conhecimento* e não *criar conhecimento*. Isto porque esse conhecimento resulta do estudo metuculoso, quantitativo e objectivo dos fenómenos de interesse. As explicações são descobertas e aperfeiçoadas ao longo do tempo. Quem quer que utilize métodos científicos adequados e os aplique correctamente chegará a explicações verdadeiras.

No caso do paradigma interpretativista, a criação de conhecimento tem por objectivo essencial compreender os significados que os actores sociais atribuem a acontecimentos e comportamentos. O paradigma construtivista acrescenta a este objectivo, o de reconstruir esses significados com base em novas informações e na consciencialização sobre os conceitos e práticas que têm vindo a ser aceites sem serem questionados.

O objectivo da criação de conhecimento realizada de acordo com os pressupostos da teoria crítica é o de emancipar os participantes no processo das condicionantes sociais, políticas, culturais, económicas, étnicas que os aprisiona em determinada realidade social. O conflito desempenha um papel muito importante no despertar das consciências e na emancipação que conduzirão à transformação intelectual dos participantes.

Natureza do conhecimento

No caso dos dois paradigmas que assumem a natureza objectiva da realidade social, o conhecimento consiste em hipóteses verificadas que são aceites como factos ou leis (positivismo), ou hipóteses não falsificadas que podem ser encaradas como factos e leis prováveis (pós-positivismo).

De acordo com o paradigma interpretativista, o conhecimento consiste nas interpretações que o investigador cria com base nas percepções expressadas pelos participantes sobre acontecimentos e comportamento. O conhecimento construtivista consiste nas construções em torno das quais existe pelo menos algum consenso. Este paradigma prevê a possibilidade de existirem múltiplos conhecimentos resultantes de conflitos de interpretação e de diferenças nos factores que condicionam essas interpretações.

A teoria crítica define que o conhecimento consiste num conjunto de entendimentos estruturais ou históricos, os quais irão sofrer alterações ao longo do tempo.

Acumulação de conhecimento

A acumulação de conhecimento é possível, de acordo com os paradigmas positivista e pós-positivista, quando novos factos ou factos prováveis são acrescentados ao corpo do conhecimento estabelecido. As generalizações e associações causa-efeito podem ser usadas para prever e controlar os fenómenos.

Segundo o paradigma interpretativista, a acumulação de conhecimento resulta da aceitação de novos significados e interpretações pela comunidade para a qual são relevantes, os quais são integrados na linguagem e descrições constitutivas de instituições e práticas. O conhecimento criado é sempre relativo a determinado contexto.

O conhecimento construtivista é acumulável através da formulação de construções cada vez mais informadas e sofisticadas, à medida que diferentes construções são justapostas. A transferência de conhecimento é possibilitada pela disponibilização de experiência ilustrativa descrita nos relatórios

dos estudos de caso. A teoria crítica propõe que o conhecimento aumenta e altera-se através do processo dialéctico de revisão das condições históricas que condicionam a acção humana. As generalizações podem ser feitas quando é possível identificar padrões de percepção e acção em situações em que as circunstâncias e valores sociais políticos, culturais, económicos, étnicos são similares.

Crítérios de qualidade

Para que o conhecimento positivista/pós-positivista possa ser considerado válido é necessário que seja considerado uma representação isomórfica da realidade, deve poder ser generalizado, deve manter-se estável por algum de algum tempo e ser resultado de observações neutrais.

A validade do conhecimento interpretativista depende do nível de detalhe, coerência e inteligibilidade das interpretações formuladas e da sua utilidade e valor para os actores sociais. De acordo com o paradigma construtivista, o conhecimento é válido se as novas construções forem fiáveis porque são credíveis para os participantes no processo da sua criação, podem ser usadas para apoiar a criação de conhecimento noutras situações, são estáveis na medida em que resultaram de consensos, e podem ser confirmadas pelos dados recolhidos. A validade dessas construções é ainda reforçada quando elas enriquecem as construções individuais, permitem compreender as construções dos outros, estimulam e fortalecem a acção.

O conhecimento criado segundo a teoria crítica é considerado válido se foi criado tendo em conta os antecedentes históricos da realidade estudada, se permite reduzir desconhecimentos e equívocos, e oferecer um forte estímulo à mudança das condições sociais que subjugam os participantes no processo.

Valores

Para os paradigmas que consideram a realidade social objectiva, os valores a que o criador de conhecimento dá valor devem ser mantidos fora do processo da obtenção de conhecimento.

Para os restantes paradigmas, estes valores irão inevitavelmente influenciar o estudo dos fenómenos sociais, sendo até necessários para garantir que as entidades menos favorecidas participem na criação de conhecimento.

Papel do conhecimento

De acordo com os pressupostos positivistas e pós-positivistas, o conhecimento serve para apoiar a tomada de decisão, a formulação de estratégias e a mudança social.

O conhecimento criado de acordo com os pressupostos interpretativistas permite atribuir significado à acção humana. De acordo com os pressupostos construtivistas, o conhecimento serve para reformular as construções e percepções dos participantes no processo da sua criação.

O conhecimento criado segundo os pressupostos da teoria crítica permite expandir a consciencialização acerca das condições que restringem a acção dos participantes no processo da sua criação, emancipando-os de estruturas conceptuais que os aprisionam a determinada realidade de exploração humana e estimulando-os a agir para a modificar. Desta forma, a transformação intelectual torna-se possível.

Formação

A formação necessária para obter conhecimento de acordo com o paradigma positivista inclui, em primeiro lugar, formação sobre métodos quantitativos, técnicas de medição e concepção de experiências. Também é importante conhecer as teorias já estabelecidas sobre o fenómeno de interesse.

O pós-positivismo requer ainda o conhecimento de métodos qualitativos para obtenção de explicações detalhadas e contextualizadas sobre os fenómenos. Os restantes três paradigmas podem requerer uma re-socialização que facilite a integração de noções e posturas bastante diferentes (e eventualmente opostas) daquelas que tradicionalmente são associadas aos processos científicos. Os métodos quantitativos devem ser ainda conhecidos quer para que seja possível uma melhor apreciação dos métodos e técnicas qualitativas, quer para serem usados para obter informação sobre a ocorrência de padrões de comportamento. Para usar os paradigmas interpretativista, construtivista, e teoria crítica de uma forma eficaz é ainda necessário compreender a influência de factores sociais, económicos, culturais, políticos e étnicos na definição de significados, valores e interpretações que sustentam a realidade estudada.

2.1. Positivismo e construcionismo: duas concepções diferentes da natureza da realidade

Nos restantes capítulos deste artigo, o conceito de realidade de trabalho será sempre utilizado para referir o contexto em que as aplicações das tecnologias de informação são usadas. Esta é uma realidade social pelo que qualquer um dos paradigmas apresentados neste capítulo poderia ser usado

para a estudar e propor alterações. Neste trabalho reconhece-se a existência de dois termos similares: construtivismo e construcionismo. O primeiro termo foi introduzido por Piaget (1954) e refere a teoria que define os seres humanos como construtores activos da sua própria aprendizagem e desenvolvimento. O termo construcionismo refere a teoria que acrescenta à perspectiva construtivista a ideia de que a aprendizagem e o desenvolvimento do conhecimento acontecem de uma forma especialmente eficaz quando os indivíduos estão envolvidos na construção de algo externo a eles e/ou algo que possa ser partilhado, tal como livros, taxonomias, aplicações das TIC, etc. (Papert, 1990).

Este trabalho propõe que o paradigma construcionista seja usado para criar conhecimento sobre a realidade de trabalho e definir alterações. A próxima secção apresenta os pressupostos ontológicos, epistemológicos, e metodológicos em que assenta este paradigma. O paradigma positivista é apresentado apenas para fazer realçar as diferenças entre os pressupostos construcionistas e os pressupostos que têm orientado a forma tradicional de criar conhecimento, bem como fazer uma primeira abordagem à sua utilidade para a área dos Sistemas de Informação e, em particular, para a Engenharia de Requisitos.

Os pressupostos assumidos acerca da natureza do trabalho determinam os critérios que serão usados para avaliar a validade do conhecimento criado e que meios podem ser usados para o criar. A realidade do trabalho pode ser vista como tendo uma natureza objectiva e independente de quem cria conhecimento sobre ela, ou pode ser compreendida como subjectiva e dependente das estruturas de significado partilhadas pelos responsáveis pela sua existência (incluindo aqueles que criam conhecimento sobre essa realidade).

A seguir são apresentados com algum detalhe as implicações teóricas destes dois paradigmas. Para o fazer são descritos os pressupostos ontológicos, epistemológicos e metodológicos que caracterizam cada uma delas.

Paradigma positivista

Pressupostos ontológicos (definem a natureza da realidade): A realidade de trabalho possui uma natureza objectiva e existe independentemente dos indivíduos. A sua natureza pode ser apreendida, caracterizada e medida usando construções apropriadas e instrumentos precisos para capturar a essência dos fenómenos.

Pressupostos epistemológicos (definem conhecimento válido): O conhecimento da realidade é independente do observador. O conhecimento é obtido através da lógica formal representada por hipóteses específicas, as quais são definidas independentemente de qualquer experiência subjectiva. As hipóteses devem ser verificadas ou negadas. O raciocínio hipotético-dedutivo que suporta as explicações científicas conduz à procura de leis ou princípios universais a partir dos quais outras hipóteses são deduzidas. Procura-se definir uma forte ligação entre explicação, predição e controlo. Assim, conhecendo os princípios e premissas que explicam a acção humana nas organizações é possível prevê-la e controlá-la.

Pressupostos metodológicos (definem os métodos adequados para obter conhecimento): Depois de terem sido definidas, as hipóteses e/ou questões de investigação são empiricamente verificadas. Todos os factores que possam ter impacto nos resultados dessa verificação devem ser cuidadosamente controlados para prevenir influências inesperadas ou indesejadas. O conhecimento surge de uma maneira mais segura pela aplicação de técnicas bem conhecidas e testadas. Esse conhecimento é então usado para prever as consequências de acções alternativas e, desta forma, orientar os acontecimentos na direcção desejada.

Paradigma construcionista

Pressupostos ontológicos: A realidade de trabalho é uma construção social e não pode ser compreendida independentemente dos actores sociais (incluindo os responsáveis pela criação de conhecimento) que a constroem e lhe atribuem significado. As construções não são nem verdadeiras nem falsas, num sentido absoluto. Elas são mais ou menos informadas ou sofisticadas. A realidade de trabalho é continuamente reinterpretada, o que faz com que o seu significado se torne ambíguo e as relações sociais possuam um carácter dialéctico.

Pressupostos epistemológicos: O conhecimento é um produto social. Compreender os processos sociais implica interagir com os actores que os criam. Para compreender a realidade social é necessário entender como se estabelecem as práticas de trabalho, e como os significados se encontram integrados na linguagem e normas tácitas partilhadas pela comunidade estudada, bem como essas práticas e significados influenciam a linguagem e as normas. Através de uma consciencialização orientada por propósitos específicos, os indivíduos tornam-se responsáveis pela criação do ambiente que os rodeia. Isto acontece ao agirem sobre os objectos¹ de acordo com propósitos específicos. Conhecer dá à pessoa que conhece maneiras e meios de agir e pensar que lhe permitem atingir as metas escolhidas.

¹ Objectos são tudo aquilo que pode ser nomeado de forma clara e independente.

Pressupostos metodológicos: O conhecimento é criado pelo exame detalhado dos fenómenos de interesse e pela exposição a esses fenómenos. O diálogo é o método que suporta o acto de criar conhecimento e permite ao criador do conhecimento participar no fenómeno estudado. A palavra é o instrumento fundamental do diálogo e possui dois elementos mutuamente dependentes: reflexão e acção. A transferência de conhecimento é possibilitada pela provisão de experiência com os fenómenos de interesse em outros locais, a qual é vulgarmente descrita em relatórios de estudo de caso.

| Paradigmas | Positivista | Construcionista |
|---------------------|---|---|
| Pressupostos | | |
| Ontológicos | A realidade de trabalho possui uma natureza objectiva e independente dos actores sociais. | A realidade de trabalho é socialmente construída e dependente dos actores sociais que a sustentam. |
| Epistemológicos | O conhecimento é independente do observador. Conhecimento válido é aquele que resulta da aplicação do raciocínio hipotético-dedutivo para compreender os fenómenos sociais. | O conhecimento é uma construção social. Conhecimento válido é aquele que resulta da interacção com os actores responsáveis pelos processos que se pretende entender. |
| Metodológicos | As hipóteses e questões de investigação devem ser verificadas empiricamente e os factores de relevo para essa verificação devem ser cuidadosamente controlados. O conhecimento é obtido pela aplicação de técnicas bem testadas. | Os fenómenos de interesse devem ser estudados em detalhe; compreendê-los requer a exposição a esses fenómenos. O acto de criar conhecimento assenta no diálogo, sendo a palavra o seu instrumento fundamental. |

Tabela 2.2: Paradigmas positivista e construcionista

2.2. Objectivo e validade dos modelos da realidade de trabalho

Tal como foi já referido neste trabalho, Descartes estabeleceu que é possível obter uma representação verdadeira da realidade física e social. Para tal basta utilizar métodos e técnicas científicas que orientem a expressão de conceitos, objectos e comportamentos, e usar uma linguagem que permita a sua representação exacta e objectiva. Uma tal linguagem forneceria as regras explícitas que definem a forma correcta de expressar ideias e entendimentos, evitando mal entendidos e os conflitos daí resultantes (Dahlbom e Mathiassen, 1993).

Desta forma tornar-se-ia possível obter modelos dos fenómenos reais que podem ser usados para os simular, explicar e prever. A partir do momento em que se encontrou a representação verdadeira de uma realidade ou fenómeno, torna-se possível abandonar a dependência dos sentidos para explorar

uma realidade complexa e passar a usar o seu modelo para testar entendimentos, elaborar novas explicações e formular outras questões de relevo. Os modelos são instrumentos usados nas experimentações positivistas. Eles auxiliam a resolução de problemas e permitem o progresso científico.

Esta ideia de representação e modelação tem sido fundamental para o desenvolvimento do conhecimento humano nas diversas áreas científicas e, em especial, nas ciências naturais. No entanto, tal como foi já referido em secções anteriores deste capítulo, tem sido questionada a validade e utilidade de se considerar a realidade social como objectiva.

Se considerarmos que a realidade social depende dos actores que a sustentam e o conhecimento que dela podemos obter é uma construção desses actores, a procura de uma representação exacta dessa realidade torna-se questionável. O que acontece é podermos obter várias representações de uma realidade comum, as quais podem ser construídas a partir das percepções de diferentes indivíduos ou grupos. Não significa que essas representações sejam completamente diferentes umas das outras. Desde que exista uma cultura comum que permita a partilha de significados, então essas representações vão, em grande parte, sobrepor-se. E são as zonas que não se sobrepõem as responsáveis por eventuais conflitos, os quais poderão ser usados para reformular construções individuais e partilhadas.

Neste caso, o objectivo não é criar modelos da realidade, mas construir uma linguagem comum que facilite a partilha de significados. As representações são usadas para promover o diálogo, permitir compreender melhor as percepções próprias e dos outros, questionar conceitos e práticas, provocar novos entendimentos, motivar a acção e mudança, tornar a acção melhor fundamentada. A validade das representações restringe-se a determinado contexto e apenas podem ser correctamente interpretadas pelas pessoas envolvidas na sua construção. Quando transpostas para outros contextos, poder-lhe-ão ser atribuídos significados diferentes. Se isto pode ser perigoso por poder conduzir a mal entendidos, por possibilitar a manipulação da informação e produzir explicações pouco úteis, também pode servir de base a novos entendimentos e elaborações teóricas mais sofisticadas (Dahlbom e Mathiassen, 1993; Suchman, 1995).

Qualquer que seja a abordagem a esta questão, a representação de uma realidade objectiva ou das diferentes percepções em que essa realidade assenta requer que o conhecimento se torne explícito para que possa ser formalizado de acordo com as regras estabelecidas por uma qualquer técnica de representação, mesmo a textual. No que diz respeito à realidade de trabalho, alguns autores fazem

realçar o facto de uma parte relevante do conhecimento organizacional ser tácito. Ao ser representado, ele torna-se explícito (Suchman, 1995; Baumard, 1999). Isto acarreta dois grandes problemas:

1. Pode não ser possível transformar o conhecimento tácito em explícito (conhecimento sobre conceitos e práticas desenvolvido de uma forma intuitiva ao longo de anos de experiência a executar determinada tarefa);
2. Pode não ser do interesse dos indivíduos ou grupos tornar explícito o conhecimento que possuem.

Neste último caso, o facto de se tornar o conhecimento explícito pode reduzir o poder individual ou do grupo, aumentando a sua vulnerabilidade a procedimentos de controlo e monitorização, à automação e empobrecimento das tarefas que realizam, à ansiedade causada pela utilização de tecnologias que tornam mais visíveis eventuais erros e ineficiências, mesmo que pontuais (Parker e Wall, 1998). Assim, as representações da realidade de trabalho parecem não poder ser separadas das intenções que levaram à sua criação, nem dum conjunto de valores sociais e éticos que definem a sua legitimidade e utilidade.

3. Realidade de trabalho: processos de mudança e inovação tecnológica

A necessidade de atribuir significado aos fenómenos naturais e sociais é uma das necessidades básicas do ser humano (Bolman e Deal, 1991). Ao ser capaz de explicar o comportamento daqueles com quem interage e o seu próprio comportamento, os indivíduos reduzem a incerteza e ambiguidade que rodeia a sua existência em grupo e tornam-se capazes de criar uma realidade social mais previsível.

As organizações são o resultado desse esforço humano para reduzir a incerteza, criar significado e controlar a sua própria existência. As organizações definem o significado da acção dos seus membros através de regras, procedimentos e conhecimento partilhado. Esta acção é organizada em torno de metas e propósitos comuns, os quais são definidos de acordo com as exigências e condicionantes do ambiente externo. Ao longo do período de existência da organização, grande parte do esforço humano é direccionado para a manutenção do ajuste entre as metas organizacionais e as transformações ambientais, e em adquirir os recursos necessários para prever e influenciar essas transformações (as tecnologias de informação, tema particularmente relevante no âmbito deste trabalho, são usadas para auxiliar a acção humana, tornando-a mais previsível e mais eficaz) (Ahrne, 1994).

Embora seja relativamente simples descrever de uma forma racional e lógica a acção humana nas organizações, a verdade é que ela se reveste de contornos de grande complexidade e até irracionalidade. As organizações não existem para além das pessoas que fazem parte delas (Espejo et. al, 1996). E as pessoas têm sentimentos, interesses e qualidades que excedem em muito as necessidades e capacidades da organização. Indivíduos e grupos agem para influenciar os acontecimentos a seu favor por forma a atingir metas próprias, as quais nem sempre se enquadram nos interesses da organização como um todo. Desta forma as estratégias, os planos de acção, as decisões, a inovação tecnológica nem sempre surgem em resultado de processos racionalmente estruturados, mas de lutas de interesses, acção política, manipulação de significados, procura de sentido para a existência individual ou do grupo. A procura da explicação para o resultado da acção humana nas organizações acaba por ser uma racionalização à posteriori de acontecimentos muitas vezes caóticos, emocionais e guiados por pressupostos não sujeitos a reflexão.

É nesta realidade organizacional complexa que a mudança surge em resultado de transformações externas às quais a organização se deve adaptar, da interacção humana, ou de um esforço para melhorar a qualidade de processos, produtos ou serviços. Com frequência esta mudança organizacional arrasta consigo mudanças nos valores e convicções básicos que definem a identidade de um grupo ou da organização no seu todo. Isto acontece quando ela provoca alterações na estrutura da organização, na definição dos papéis formais e informais, na atribuição de responsabilidades, na forma usual de executar as actividades, nas competências e conhecimento individuais e dos grupos. Este facto conduz a momentos de grande instabilidade, incerteza e insegurança. A necessidade de atribuir sentido à sua existência enquanto membros de uma organização pode levar a comportamentos de resistência, sabotagem, apatia, conformismo e ao conflito entre grupos de interesse (Buchanan e Badham, 1999). A criação de conhecimento explícito e tácito surge com maior intensidade nestes momentos, nem sempre sendo orientada de forma consciente e intencional (Baumard, 1999).

Este capítulo foi escrito com o objectivo de apresentar uma visão geral da teoria organizacional que tem vindo a ser desenvolvida como forma de ajudar as pessoas interessadas em estudar as organizações a compreender a sua complexidade, e os processos que sustentam a sua transformação.

O capítulo começa com uma primeira secção onde são apresentadas as definições de alguns conceitos essenciais, tais como trabalho, realidade de trabalho, conhecimento explícito e tácito, processos de mudança e inovação, cultura organizacional e organizações inteligentes.

A teoria que tem vindo a ser desenvolvida para explicar os fenómenos organizacionais e orientar a intervenção na realidade de trabalho é então apresentada. Esta teoria define que para compreender a realidade de trabalho e nela intervir de uma forma eficaz é necessário considerar os aspectos estruturais, sociais, políticos e simbólicos que a constituem.

Por fim são apresentadas alguns dos problemas que surgem quando se pretende mudar uma realidade de trabalho, nomeadamente pela inovação tecnológica. O contributo da cultura organizacional para facilitar ou dificultar a mudança será analisado bem como algumas das formas de institucionalizar e legitimar a mudança. O capítulo termina abordando os aspectos simbólicos e políticos da mudança.

3.1. TRABALHO: acção humana intencional nas organizações.

A acção humana intencional realizada nas organizações vai ser denominada *trabalho* ao longo deste e dos próximos capítulos. O trabalho é frequentemente compreendido como sendo definido em função das metas e estratégias dos grupos e/ou da organização como um todo. As tarefas são formalmente especificadas de acordo com o que se acredita serem as práticas adequadas para se atingirem as metas definidas. As regras e procedimentos que orientam a sua execução são estabelecidos por forma a acomodarem interesses e a aprendizagem dos valores, convicções e práticas básicas, responsáveis pela manutenção da identidade e coesão do grupo/organização - a sua *cultura* (Schein, 1985).

Ao longo do tempo, os actores organizacionais vão sendo cada vez mais capazes de dar resposta a problemas inesperados e improváveis, isto é, aqueles problemas para os quais o conhecimento explícito contido nas regras, procedimentos e memória organizacional não é suficiente para lhes dar resposta (Parker e Wall, 1998). Esta capacidade inclui as competências para controlar processos e desempenho (próprio e dos outros), e para definir alterações aos processos no sentido de aumentar a sua eficácia.

A acção intencional só é possível com o suporte de conhecimento sobre o que de relevante se passa na organização e fora dela, bem como o conhecimento necessário à monitorização e controlo dessa acção (Checkland e Holwell, 1998). De notar que o termo conhecimento é aqui usado no sentido de uma construção resultante da interacção dos actores organizacionais, a qual assenta naquilo que é percebido como informação relevante, e nas regras e normas que são usadas para orientar a sua interpretação.

Até este ponto, o conceito de trabalho foi introduzido realçando os seus aspectos estruturais. Da mesma forma, a realidade de trabalho em que um actor organizacional se encontra inserido pode ser definida como a rede de interacções que permitem ao actor organizacional levar a cabo o seu trabalho. Estas interacções são regidas por normas e regras partilhadas, e legitimadas pela cultura organizacional. Nos próximos parágrafos serão realçados os aspectos sociais, políticos e simbólicos do trabalho.

Embora metas organizacionais como redução de custos, obtenção de lucro e disponibilização de serviços e produtos aos clientes determinem frequentemente a forma como o trabalho é estruturado (Buchanan e Badham, 1999), as organizações não possuem uma existência independente dos actores que as sustentam (Espejo et al., 1996). Assim sendo, a visão mecanicista das organizações

que compreende esses actores como meras peças de uma engrenagem é manifestamente insuficiente para compreender uma realidade de trabalho (Bolman e Deal, 1991; Morgan, 1997).

Os actores organizacionais têm interesses próprios relacionados com as tarefas que executam, carreira profissional e vida pessoal, os quais nem sempre se ajustam aos da organização no seu todo (Morgan, 1997). Mesmo que este desajuste se verifique, tal não significa que o indivíduo queira abandonar a organização. Os membros de uma determinada organização têm acesso a recursos (salário, conhecimento, poder, contactos sociais, etc) a que não poderiam aspirar individualmente (Ahrne, 1994). Ao manterem-se numa organização que restringe a persecução de interesses próprios, os actores organizacionais podem acabar por criar situações de conflito e desenvolver comportamentos de resistência, ou mesmo de sabotagem. Este desajuste pode ainda ser fonte de instabilidade, insegurança e conservadorismo, mas também de criatividade, mudança e coesão dos grupos. E é nestas condições que o lado emocional das organizações humanas surge com maior evidência e que os processos políticos e de criação de significado assumem uma importância central (Bolman e Deal, 1991; Jones, 1996).

Voltando ao conceito de trabalho torna-se necessário apresentar algumas das características que a acção humana nas organizações deve possuir para que assim possa ser aceite. Tal como foi já referido, ela deve ser intencional, ou seja, deve ser realizada com determinado propósito. Este propósito deve poder ser tornado explícito, em parte ou na sua totalidade. Só desta forma a acção pode ficar imbuída de significado para os restantes actores, e ser institucionalizada, legitimada e sancionada pela organização. Estes processos de institucionalização, legitimação e sanção definem a evolução da organização. Eles ajudam a criar a sua memória na medida em que permitem integrar nas práticas, regras e procedimentos organizacionais, o conhecimento obtido pela resolução de problemas e pela experiência com fenómenos e acontecimentos (Palmer e Hardy, 2000).

No entanto, o trabalho realizado pelos actores organizacionais tem também uma dimensão implícita, determinada pelos interesses próprios desses actores e pela sua percepção da realidade em que se inserem. E alguma da sua acção poderia não ser sancionada pelo grupo/organização que oferece o contexto em que é realizada, não fosse por apresentar uma aparência de se ajustar às metas organizacionais, e valores e convicções relevantes. Esta aparência acaba por a legitimar.

Assim sendo é possível perceber o trabalho como possuindo uma faceta explícita e outra tácita. Esta última faceta do trabalho garante a flexibilidade e autonomia real dos actores organizacionais. Ela permite à organização lidar com a complexidade interna e externa, e aprender (Baumard, 1999).

Mas para que possa ser mantida a coesão do grupo/organização, a acção humana tácita não deve fugir totalmente ao seu controlo. Por esta razão, os processos políticos, de criação de significado e de socialização interagem para manter a liberdade individual e dos grupos dentro de certos limites (Buchanan e Badham, 1999).

Em resumo, os conceitos de trabalho e realidade de trabalho foram aqui apresentados e, de uma forma muito genérica, foi dada uma ideia da grande complexidade que as realidades de trabalho podem assumir. Assim, para compreender e intervir com sucesso numa realidade de trabalho é necessário ser capaz de gerar conhecimento sobre uma variedade de aspectos estruturais, tecnológicos, ambientais, culturais e relativos à gestão recursos humanos, organização do trabalho, definição de estratégias, legislação, condicionantes históricas.

3.2. Evolução histórica das teorias que explicam a acção humana nas organizações

A acção humana nas organizações mereceu, ao longo do século XX, uma grande atenção por parte de vários investigadores. Essa atenção deu origem a um ramo particular da sociologia: a teoria organizacional.

A teoria organizacional é um corpo de conhecimento que tem vindo a ser desenvolvido para explicar, e permitir antecipar, os acontecimentos e comportamentos observáveis dentro de uma realidade social específica, a organização. Para além de fornecer explicações, aquela teoria integra também previsões sobre a forma como as organizações como um todo, ou os seus elementos humanos individualmente, se irão comportar em certas condições ou quando confrontados com certos acontecimentos (Gilbert, 1993). Estas previsões incorporadas na teoria servem os propósitos positivistas de possibilitar o controlo dos acontecimentos e fenómenos, e apoiar os gestores a tomar decisões e planear mudanças.

No entanto, investigadores adoptando outros paradigmas que não os positivistas (positivismo e pós-positivismo) têm vindo a realçar a necessidade de relacionar a teoria organizacional com realidades específicas, de definir as relações entre conhecimento e poder (e vice-versa), e de relacionar as teorias com comunidades científicas e de aplicação específicas (Alvesson e Deetz, 2000). Ou seja, em vez da teoria organizacional ser considerada como um conjunto de representações abstractas da realidade e, por isso, poder ser generalizada a todas as organizações, ela teria uma ligação muito estreita com determinados contextos ou culturas. Esta forma de encarar a teoria organizacional propõe que diferentes comunidades, em diferentes momentos da história, podem desenvolver e aceitar teorias por elas permitirem criar e institucionalizar conceitos, por ajudarem a raciocinar e discutir os eventos que consideram interessantes e úteis.

Em qualquer dos casos, e como se verá na próxima secção, para além de explicar e prever os fenómenos organizacionais, a teoria organizacional permite direccionar a atenção para os detalhes com interesse para determinado estudo, organizar os comportamentos e acontecimentos em padrões relevantes, e atingir metas específicas.

Teorias sobre formas de organizar e gerir existem há milhares de anos, uma vez que desde sempre o ser humano teve necessidade de partilhar recursos escassos indispensáveis à sua sobrevivência social ou física. No entanto, as organizações tal como as conhecemos hoje, pensadas em torno de determinadas metas de negócio, têm uma existência relativamente recente. O início do século XX pode ser apontado como o momento na história humana em que surgem as primeiras teorias de suporte à actividade de gestão, globalmente aceites e aplicadas (Bolman e Deal, 1991; Morgan, 1997; McCalman e Paton, 1992; Baumard, 1999; Alvesson e Deetz, 2000). Um dos primeiros conjuntos de princípios de gestão e organização foi desenvolvido por Frederick W. Taylor (1911), o qual ficou conhecido por gestão científica (os termos 'gestão mecanicista' e 'taylorismo' são também utilizados por alguns autores).

Taylor advogava que as actividades de planeamento e gestão deveriam estar separadas das actividades de produção. As tarefas deveriam ser especificadas de uma forma pormenorizada, com base na análise do processo de produção e na definição dos procedimentos mais eficientes, de acordo com técnicas científicas de observação e medição. Elas deveriam então ser atribuídas às pessoas mais adequadas para as realizarem. Esses trabalhadores deveriam então ser treinados para executarem as tarefas exactamente como foram definidas. A avaliação do desempenho assentaria na monitorização contínua da realização do trabalho. Esta avaliação teria por objectivo assegurar que os procedimentos de trabalho são cumpridos e são obtidos os resultados pretendidos (McCalman e Paton, 1992).

Alguns anos mais tarde Max Weber (1947), um sociólogo alemão, defendeu a utilização do conceito de burocracia como um tipo abstracto de organização baseado no modelo de gestão científica (Morgan, 1997). Esta forma de definir o trabalho numa organização assenta na clara regulação e supervisão da actividade humana, no rígido planeamento e calendarização das tarefas, e na preocupação com a produtividade, cumprimento das regras que orientam o trabalho, disciplina, deveres individuais e obediência total a quem tem a responsabilidade de planear e gerir. As tarefas deveriam ser tão simplificadas quanto possível para que os custos com os recursos humanos fossem reduzidos ao máximo, facilitando ainda a sua formação, supervisão e substituição.

Max Weber criou este modelo ideal para que pudesse servir de ferramenta de estudo de organizações reais, as quais inevitavelmente divergiram do modelo em alguns aspectos. No entanto, com o passar dos anos, Weber foi sendo cada vez mais associado à defesa desta forma de organizar o trabalho, mas tal associação corresponde a uma incorrecta interpretação do seu trabalho.

A gestão científica e o modelo burocrático tiveram um enorme impacto nas organizações do século XX. Embora actualmente o termo burocracia tenha uma conotação bastante negativa, a verdade é que a grande maioria das organizações apresenta ainda uma forte componente burocrática (Palmer e Hardy, 2000). O estudo das organizações burocráticas veio permitir verificar que aquele modelo se ajusta a situações em que a tarefa a executar é simples e repetitiva, os processos de produção necessitam de um controlo apertado por forma a assegurar precisão e rigor, o ambiente em que organização se insere é caracterizado por grande estabilidade, e as pessoas que realizam as tarefas de produção não mostram interesse em participar no processo de decisão nem sentem necessidade de autonomia.

No entanto, estas são condições raras actualmente. As organizações necessitam de uma estrutura flexível para poder dar resposta a ambientes competitivos e rápida mudança. Também as pessoas estão cada vez menos receptivas a seguir decisões e regras que não entendem, a participação na tomada de decisão é um factor de motivação e de aproximação entre gestão e operação, e a procura de conhecimento especializado é uma forma de garantir uma posição de poder dentro de organização que permita a manutenção do posto de trabalho. Cada vez parece ser maior a preocupação em criar ambientes de trabalho enriquecedores como forma de motivar o trabalhador e aproveitar o seu potencial humano. Apesar disto, as estruturas tradicionais parecem continuar a ser necessárias para garantir a fiabilidade dos processos, clarificar responsabilidades, gerir recursos escassos e lidar com diferentes percepções (Ahrne, 1994; Palmer e Hardy, 2000).

Dada a crescente complexidade das organizações e do seu ambiente, e a manifesta incapacidade do modelo para lidar com essa complexidade, foram surgindo novas teorias para explicar os mais diversos fenómenos organizacionais, definir novas formas de trabalhar, e usar de uma forma eficaz os recursos humanos. Na segunda metade do século XX surgiram várias escolas de pensamento, cada uma das quais desenvolvendo novas ideias para ajudar as actividades de organização e gestão (Bolman e Deal, 1991). Todas estas teorias elaboram explicações para a emergência da estrutura organizacional. No entanto, enquanto que em alguns casos essa estrutura é determinada por factores

objectivos, noutros essa estrutura é vista como emergindo da subjectividade do elemento humano em que assenta qualquer organização (Donaldson, 1996).

De entre as várias correntes de pensamento que poderiam ser referidas começar-se-á por realçar a que deu origem à *teoria contingencial* que defende que a estrutura organizacional é determinada por factores ambientais e organizacionais. Para poder ser eficaz, a estrutura organizacional deve ajustar-se ao ambiente e a condições internas como dimensão, estratégia e competências básicas em que assenta a produção. Ambientes e condições internas estáveis favorecem estruturas burocráticas, ambientes e condições internas instáveis determinam estruturas de grande flexibilidade e agilidade tais como estrutura em matriz e adhocracia (Donaldson, 1996; Palmer e Hardy, 2000).

Uma outra corrente defende que a estrutura organizacional emerge da defesa de interesses individuais ou de coligações recorrendo ao exercício de poder e influência. Esta é a teoria que vê as organizações como *palcos e instrumentos políticos*. As metas e estrutura organizacionais emergem de processos de negociação, influência, dominação ou chantagem. As várias formas de poder organizacional e a sua utilização por parte dos indivíduos e grupos são o objecto de estudo preferencial. Como instrumentos políticos, as organizações permitem a quem as controla alcançar determinados fins (Buchanan e Badham, 1999).

O elemento humano é considerado por outros a essência de todas organizações. Alguma teoria organizacional tem vindo a realçar as necessidades humanas de reconhecimento, satisfação profissional e evolução na carreira e a forma de integrar a satisfação dessas necessidades na definição da estrutura organizacional. Há ainda trabalhos que referem que os gestores têm a capacidade de escolher a estrutura organizacional que mais lhe convém e melhor se ajusta à dinâmica dos grupos. A este conjunto de teoria é frequentemente dado o nome de *socio-técnica* (McCalman e Paton, 1992; Morgan, 1997).

A referência final desta breve revisão da teoria organizacional vai para a teoria que permite ver a organização como *sistemas simbólicos*. Neste caso, a estrutura organizacional é determinada pelo conjunto de valores, convicções e interesses partilhados pelos indivíduos e grupos relevantes. A estrutura institucionaliza-os e permite transmitir mensagens para as entidades com interesse na organização. Na ânsia de reduzir ou lidar com a incerteza e ambiguidade inerente às actividades organizacionais, as pessoas criam mitos, histórias e símbolos que utilizam para definir a sua própria identidade e atribuir ordem ao ambiente organizacional. Rituais e cerimónias são então realizados

para perpetuar a ordem criada e transmitir os valores organizacionais às novas gerações (Jones, 1996; Bolman e Deal, 1991).

As cinco grandes correntes de pensamento atrás referidas (teoria mecanicista, teoria contingencial, política organizacional, teoria socio-técnica e simbolismo organizacional), deram origem a inúmeros modelos de organização e gestão. Se por um lado estes modelos permitiram obter uma consciencialização da complexidade das organizações actuais e fornecer ao gestor ferramentas para ajudar a lidar com os mais diversos problemas, por outro tornaram a escolha difícil. Além do mais, diversa literatura tem vindo a apontar para grandes problemas na implementação prática destes modelos teóricos, existindo poucas explicações que possam relacionar as causas que sustentaram esses fracassos nas diversas organizações em que ocorreram (Buchanan e Badham, 1999; Ramsay, 1996).

Assim, nos anos 90, surgiu um cepticismo relativo aos modelos apresentados por académicos e consultores. Esses modelos começaram a ser encarados como modas passageiras, adoptadas para justificar e valorizar a actividade de gestão bem como para justificar uma crescente indústria de consultoria. Este cepticismo conduziu à produção de variados trabalhos que apresentam um enquadramento histórico da teoria organizacional e o utilizam para ajudar o gestor a libertar-se da limitação imposta por fórmulas específicas. Desta forma espera-se que o gestor seja capaz de compreender a complexidade organizacional de diferentes perspectivas por forma a tornar-se mais criativo e capaz de liderar os processos de mudança. Essa maior criatividade e eficácia surgiria em resultado de uma possibilidade de interpretação dos problemas de diferentes perspectivas, de uma maior capacidade de gerar possibilidades alternativas de acção e de uma melhor apreciação da complexidade inerente aos problemas enfrentados (Palmer e Hardy, 2000).

Neste espírito, autores como Bolman e Deal (1984, 1991) e Morgan (1997) apresentam várias perspectivas e metáforas que podem ser usadas como forma de analisar as organizações e planear a acção. Convém, entretanto, referir que embora esteja a surgir um grande interesse em torno desta forma de análise das organizações e na sua aplicação na gestão, esta é ainda uma abordagem recente pelo que os benefícios reais da sua aplicação são ainda pouco claros. Enquanto que como forma abstracta de raciocinar sobre a forma como o trabalho é organizado e sobre as razões dessa organização a sua utilidade parece evidente, já os resultados práticos desse raciocínio necessitam de maior investigação (Palmer e Dunford, 1996).

3.3. Quatro perspectivas sobre o trabalho: estrutural, social, política e simbólica

Nesta secção serão apresentadas quatro perspectivas diferentes sobre a realidade de trabalho. Estas perspectivas podem ser usadas como ferramentas conceptuais para analisar a organização do trabalho em contextos organizacionais concretos e para definir modos alternativos de intervir por forma a melhorar a realidade de trabalho analisada.

Este trabalho assenta no pressuposto de que em qualquer situação, a realidade de trabalho possui quatro dimensões: estrutural, social, política e simbólica. Para ser possível compreender essa realidade na sua complexidade global torna-se útil fazer realçar cada uma das dimensões para a seguir tentar integrar o conhecimento obtido dessa forma. Esta integração de conhecimento irá permitir definir intervenções alternativas. Este processo de criação de conhecimento, e definição e avaliação de alternativas deverá ser realizado com a participação das diferentes entidades com interesse na intervenção.

A Tabela 3.1 apresenta os diferentes aspectos de cada uma das dimensões do trabalho. Os aspectos aqui realçados correspondem a padrões organizacionais que a teoria organizacional tem vindo a estudar e apresentar como relevantes para a compreensão dos fenómenos organizacionais. A tabela foi desenvolvida a partir das ideias expressas nos trabalhos de Bolman e Deal (1984, 1991) e Morgan (1997), e complementada com os trabalhos de Palmer e Hardy (2000) Buchanan e Badham (1999), Ahrne (1994), Kramer e Neale (1998), Jones (1996), Turniansky e Hare (1998), McCalman e Paton (1992), Clegg e Palmer (1996) e Schlesinger et. al (1992).

| Perspectiva estrutural | Perspectiva social | Perspectiva política | Perspectiva simbólica |
|--|--|---|--|
| Definição das tarefas; | Metas e objectivos partilhados; | Interesses individuais: tarefas, carreira, vida pessoal; | Símbolos criados para reduzir a incerteza e ambiguidade das actividades organizacionais; |
| Papeis formais; | Expectativas de desempenho; | Conflito que resulta da colisão de interesses; | Valores e convicções partilhadas e forma como influenciam e são influenciados pela estrutura organizacional; |
| Coordenação e controlo; | Forma de atribuição de prémios/punições; | Hierarquia de autoridade; | Linguagem comum; |
| Processos formais | Factores de motivação; | Controlo de recursos escassos; | Mitos, histórias, metáforas; |
| Factores objectivos, ambientais e internos, que determinam a estrutura da organização; | Papeis e comunicação informal; | Controlo da definição da estrutura organizacional, regras, regulamentos, e procedimentos; | Rituais e cerimónias; |
| Autoridade; | Reconhecimento profissional; | Actores com acesso reservado a conhecimento e informação chave; | Mensagens a entidades com interesse nas actividades executadas; |
| Canais formais de comunicação. | Formação profissional; | Controlo de fronteiras; | Forma legitimada de expressar emoções. |
| | Ajuste da estrutura organizacional às necessidades humanas e restrições do negócio | Controlo das competências básicas necessárias para garantir uma produção de qualidade; | |
| | Participação nos processos de tomada de decisão. | Coligações e interesses defendidos; | |
| | | Actores carismáticos e tipo de influência exercida. | |
| | | Processos políticos responsáveis pela estrutura organizacional | |

Tabela 3. 1: Aspectos relevantes do trabalho. Adaptado do trabalho de Bolman e Deal (1991), e Morgan (1997).

Perspectiva estrutural

A perspectiva estrutural assenta em trabalhos de investigadores como Frederick Taylor(1911), Gulick e Urwick (1937), Max Weber (1947), Henri Fayol (1949), Blau e Scott (1962), Hall (1963), Mintzberg (1979), Galbraith (1977), Peters e Waterman (1982), Perrow (1986), entre outros.

Esta perspectiva realça a necessidade de definir processos formais e uma estrutura organizacional que se ajustem aos factores internos e externos que podem determinar o sucesso ou insucesso das organizações. Para tal é necessário definir claramente metas organizacionais, conhecer o ambiente da organização e monitorizá-lo para detectar atempadamente alterações relevantes. A estrutura organizacional deve ser definida por forma a ajustar-se adequadamente a metas, estratégias, competências de produção e ambiente exterior. Desta forma, a redefinição da estrutura é a chave para implementar estratégias e solucionar problemas.

Às pessoas devem ser atribuídas tarefas bem definidas, as quais implicam responsabilidades específicas. Para que as responsabilidades associadas a cada papel organizacional possam ser cumpridas é necessário atribuir diferentes níveis de autoridade a cada um desses papeis. As tarefas devem ser claras para quem as executa, favorecendo a especialização do trabalhador. Isto é conseguido pela definição de regras e procedimentos de trabalho, os quais devem ser sempre

seguidos a menos que se detecte uma necessidade clara e objectiva de os alterar. A alteração de práticas de trabalho e estrutura cabe aos gestores, os quais devem basear esta alteração em factos, lógica e objectividade de critérios.

Os esforços individuais devem ser integrados e orientados na persecução de objectivos específicos. Isto é conseguido através do controlo do desempenho e coordenação de actividades, normalização de procedimentos de operação, adopção de aplicações das tecnologias de informação e outras técnicas mais informais. O fluxo de informação dentro da organização deve contribuir para a integração de esforços, e auxiliar a coordenação de actividades e o planeamento de alterações ao trabalho.

Perspectiva social

As contribuições de maior relevo para esta perspectiva foram dadas pelos trabalhos Abraham Maslow (1954), Douglas McGregor (1960), Chris Argyris (1957, 1964), e Argyris e Schön (1974).

Esta perspectiva realça as necessidades e objectivos das pessoas que dão vida às organizações. A satisfação dessas necessidades e objectivos através da sua integração nas metas e objectivos da organização tem como resultado um maior envolvimento dos trabalhadores nas actividades organizacionais e uma maior lealdade para com a organização.

Esta perspectiva chama a atenção para a necessidade de disponibilizar os recursos de que as pessoas precisam para realizar melhor as suas tarefas e dar-lhes poder de decisão. Desta forma pretende-se motivar as pessoas, oferecer-lhes reconhecimento profissional e bem estar social. Trabalhadores motivados e satisfeitos com o trabalho que realizam contribuem com o seu talento e energia para o sucesso da organização.

O confronto de ideias é benéfico embora o objectivo seja desenvolver consensos em torno dos conceitos e práticas considerados relevantes. A estrutura organizacional deve ser o reflexo desses consensos e deve favorecer a participação no processo de tomada de decisão.

Perspectiva política

Os fundamentos da perspectiva política têm origem nos trabalhos de French e Raven (1959), Schelling (1980), Boulding (1962), Cyert e March (1963), Walton e McKersie (1965), Gamson (1961, 1968), Baldrige (1971), Deutsch (1973), Rubin e Brown (1975), Aldrich e Pfeffer (1976), Kanter (1977), Pfeffer e Salancik (1978), Fisher e Ury (1987), Brown (1983), Heffron (1989).

Esta perspectiva realça interesses individuais e de grupo, conflitos, processos de negociação e jogos de poder. Os conflitos entre indivíduos e grupos resultam da defesa de interesses diferentes e da luta por recursos escassos. O conflito não é visto como sendo negativo. Desde que mantido entre certos limites, ele favorece a discussão de ideias, a criatividade e a mudança. Uma organização em que os conflitos são suprimidos é uma organização apática e incapaz de evoluir. Demasiado conflito impede a acção concertada.

O poder individual e dos grupos define os resultados da negociação de interesses e estabelece quem tem acesso a recursos escassos. Esta perspectiva realça a necessidade de conhecer as várias formas de poder organizacional, e definir quem tem que poder e como o usa.

A estrutura organizacional emerge de compromissos estabelecidos entre os diferentes poderes e a reestruturação pode surgir em consequência da quebra desses compromissos ou de alterações no equilíbrio de poderes. A política organizacional é outro dos objectos de estudo desta perspectiva.

Perspectiva simbólica

A perspectiva simbólica assenta em trabalhos de investigadores como Selznick (1957), Blumer (1969), Clark (1975), Corwin (1976), March e Olsen (1976), Meyer e Rowan (1978), Weick (1976), Cohen (1969), Ortner (1973), Peters e Waterman (1982), Deal e Kennedy (1982), Schein (1996), Adler e Jelinek (1986), Jones (1996), Alvesson (1993).

Esta perspectiva realça a necessidade humana de reduzir a ambiguidade e incerteza das actividades organizacionais, atribuir significado a comportamentos e acontecimentos, e definir uma direcção a seguir. Assim, torna-se importante conhecer os valores, convicções, normas sociais e percepções que as pessoas consideram relevantes. Eles definem a identidade da organização, suportam as práticas de trabalho e encontram-se integrados na linguagem comum aos grupos.

As pessoas constróem símbolos que definem uma ordem social e incorporam mensagens relevantes; elas realizam rituais e cerimónias para celebrar a cultura organizacional e transmitir os valores relevantes aos novos elementos, garantindo desta forma a manutenção da identidade organizacional.

Mais importante do que metas e objectivos é a visão de negócio que mantém a coesão dos grupos e indivíduos, e dá sentido à acção humana.

A estrutura é uma construção social que resulta da interacção dos vários actores organizacionais. Com o passar do tempo, a aprendizagem dos actores, e as experiências e influências a que vão estando sujeitos, a estrutura organizacional vai sendo reinterpretada e reformulada. Esta reformulação possibilita novas experiências e, portanto, altera as percepções e interpretações dos actores organizacionais. Este é, portanto, um processo dialéctico.

3.4. Gestão da mudança e inovação organizacional

Ao longo da sua existência, as organizações vão mudando. A mudança organizacional tem vindo a ser apresentada como inevitável e resultante de pressões internas e externas. Internamente são os conflitos, a necessidade de reduzir custos, a adopção das tecnologias de informação, a inovação de práticas de trabalho, o desejo de influenciar o ambiente da organização e a conquista de novos mercados, algumas das razões que conduzem à mudança da organização. A nível externo, factores como mercados muito competitivos, alterações económicas, políticas e sociais, surgimento de novas tecnologias de informação e da comunicação, alterações no comportamento dos consumidores, podem estar na origem da mudança (Bolman e Deal, 1991).

Dado reconhecer-se que a mudança organizacional é um processo de grande complexidade, a sua gestão tem merecido a atenção de investigadores, consultores e gestores. Em resultado têm vindo a ser produzidos vários métodos para orientar o processo. Grande parte deles oferecem orientação para alterar as competências essenciais ao negócio, para alterar a estrutura, e para motivar e formar os trabalhadores. Alguns referem a necessidade de mudar também a cultura organizacional para que os novos conceitos e práticas possam efectivamente ser institucionalizados (Morgan, 1997).

No entanto, dada a diversidade de interesses e percepções envolvidos no processo, a mudança organizacional é sempre menos clara e racional do que os métodos e modelos disponíveis fazem crer (Palmer e Hardy, 2000). Por essa razão o seu sucesso nunca pode ser totalmente garantido e parece depender da experiência e intuição dos seus agentes/facilitadores.

As próximas subsecções apresentam alguns dos aspectos da mudança organizacional realçados pela teoria organizacional, nomeadamente, os riscos, a forma como influencia e é influenciada pela cultura, o papel das tecnologias de informação, e a política e simbolismo da mudança.

3.4.1. Riscos associados à mudança organizacional

Vários têm sido os casos relatados de mudança organizacional mal sucedida (Buchanan e Badham, 1999), muitos dos quais relatando processos de adoção de novas aplicações das tecnologias de informação e conseqüente ajuste das práticas de trabalho (Lyytinen e Hirschheim, 1987).

Os riscos de insucesso são muitos e variados (Palmer e Hardy, 2000). Apesar de detalhadamente planejadas e adequadamente implementadas, as mudanças podem não perdurar porque as pessoas resistem a adotar novas práticas.

Outras vezes o processo excede o orçamento que lhe foi atribuído e, por isso, perde o apoio das pessoas ou grupos com poder dentro da organização. A mudança pode ainda ser bloqueada devido à grande diversidade de interesses envolvidos. Indivíduos ou grupos detendo grande capacidade de influência podem sentir-se ameaçados pelas alterações planejadas.

A organização é complexa e constituída por uma rede intrincada de interações e fluxos de informação. A alteração de processos e práticas de trabalho pode ter um importante impacto noutras áreas da organização, eventualmente difícil ou mesmo impossível de prever ou controlar.

A mudança pode ter sido originada por uma pressão externa, não correspondendo a uma necessidade real da organização. Esta pressão pode surgir em resultado de uma técnica que entrou na moda e é aplicada de uma forma geral, da ansiedade criada pelos chamados 'gurus' da gestão, ou pela vontade de agradar a clientes ou novos mercados.

Também a falta de visão ou da efectiva comunicação dessa visão às pessoas e grupos afectados pela mudança pode originar desorientação, ansiedade e resistência, conduzindo ao insucesso do processo.

Qualquer alteração profunda na forma usual de trabalhar faz aumentar a ambiguidade e incerteza dos processos de decisão e das actividades organizacionais. Durante estes períodos, as pessoas podem deixar de sentir confiança na informação a que têm acesso, pode surgir incerteza quanto às competências necessárias, atitudes e comportamentos sancionados e recompensados, distribuição de recursos, etc. Esta ambiguidade e incerteza pode originar conflitos entre grupos de interesse capazes de inviabilizar o esforço de mudança.

Em resultado do facto de se reconhecer que ao embarcar num processo de mudança, a organização pode incorrer em situações muito complexas e de difícil gestão, com graves consequências para a sua viabilidade, várias têm sido as abordagens propostas para gerir o processo. Grande parte destas abordagens consideram que o processo deve ser estruturado de uma forma linear, em passos sucessivos que conduzirão ao atingir de metas pré-estabelecidas e à concretização de uma determinada visão de negócio. O processo é compreendido como podendo ser planeado e gerido de uma forma precisa.

A abordagem contingencial pode também ser usada para definir a forma como a mudança deve ser introduzida (Huy, 1998 apud. Palmer e Hardy, 2000). Neste caso, a mudança que se quer introduzir pode ser em toda a organização ou numa área específica, a sua natureza pode ser objectiva e instrumental, ou subjectiva e social, o conhecimento a usar ou alterar pode ser considerado objectivo e abstracto ou interpretativo e tácito, a distribuição do poder na organização pode ser homogénea ou pluralista. De acordo com a análise destes diferentes factores com influência na mudança a introduzir, assim será escolhida a forma mais adequada de estruturar o processo. No entanto, tem sido referido que não existe nenhuma razão para considerar que os únicos factores com relevância para a mudança são apenas extensão da mudança a introduzir, natureza da mudança, conhecimento relevante e poder. Considerando que outros factores podem também ser importantes, o número de combinações possíveis pode aumentar de uma forma exponencial tornando a escolha de uma estrutura para o processo uma decisão extremamente complexa (Palmer e Hardy, 2000).

Mais recentemente surgiu a ideia de que a mudança deveria evoluir numa série de passos iterativos, os quais conduziram a resultados que não poderiam ter sido previstos por aqueles que conduzem o processo (Morgan, 1997). Assim, apenas as condições iniciais seriam planeadas. A trajectória a seguir seria então ajustada às circunstâncias e oportunidades que fossem surgindo, tendo sempre em conta certas regras básicas da condução de um processo deste tipo. Embora sejam reconhecidas vantagens em termos de flexibilidade e capacidade para lidar com a ambiguidade e complexidade inerentes à mudança organizacional, também são apontadas algumas desvantagens. Nem todas as pessoas se sentem à vontade a participar num processo tão pouco planeado e estruturado. Para além disso, planear e estruturar a mudança antes de lhe dar início permite garantir o apoio dos indivíduos e grupos que detêm o poder suficiente para assegurar a viabilidade do processo. Se esse apoio não puder ser obtido de uma forma clara, os riscos de não conseguir levar o processo a bom termo aumentam.

3.4.2. Mudança e cultura organizacional

A importância da cultura organizacional na definição das práticas de trabalho e gestão tem vindo a ser estudada desde meados dos anos 80. No entanto, não existe um consenso em torno de uma definição de cultura. Uma das definições mais referida é a de Schein (1985). Segundo este autor, a cultura de um grupo (organização, departamento ou outro qualquer grupo dentro da organização) pode ser definida pelo padrão de pressupostos essenciais por ele criado, descoberto, ou desenvolvido, à medida que vai tendo que enfrentar problemas de adaptação e integração ao meio externo, o qual tem funcionado suficientemente bem para ser considerado válido e que por isso deve ser ensinado aos novos membros para que compreendam qual a forma correcta de perceber, pensar e sentir.

Neste trabalho acrescenta-se a esta definição a noção de que práticas de trabalho, estruturas organizacionais, visão do negócio, estratégias, metas, objectivos, mitos, símbolos, rituais e cerimónias são manifestações dessa cultura e artefactos criados para transmitir essa mesma cultura (Cook e Yanow, 1993).

A cultura organizacional define a sua identidade, distinguindo-a de organizações congéneres. Ela permite unir as pessoas em torno de valores, normas e ideais comuns, permitindo-lhes perceber a mesma realidade e agir de forma concertada.

A cultura atribui um sentido a acontecimentos e comportamentos uma vez que eles podem ser explicados à luz de valores e significados aceites e partilhados pelo grupo. Desta forma, a cultura do grupo sustenta a realidade de trabalho. Ela faz com que o grupo veja umas coisas e seja 'cego' para outras, define o que é certo e errado, eficiente e ineficiente (Morgan, 1997; Bolman e Deal, 1991).

Ao mesmo tempo que torna a percepção da realidade de trabalho mais clara e estável, a cultura também pode aprisionar o grupo nessa realidade. Não só o grupo fica muito limitado na sua capacidade de visualizar alternativas àquilo que ao longo do tempo tem sido considerado correcto e normal, como pode envolver-se em comportamentos defensivos, de resistência e sabotagem, ou apenas inacção e passividade quando os seus valores e significados são postos em causa ou os artefactos usados para os transmitir são alterados para que transmitam outros valores. Isto não significa, porém, que as pessoas que manifestam estes comportamentos o façam por terem uma noção clara dos valores e significados que estão a ser postos em causa ou que seja possível começar o processo de mudança por uma manipulação intencional desses valores e significados.

Na verdade, o que as pessoas podem sentir é uma falta de controlo sobre a sua própria acção, falta de autonomia, perda de posição social e benefícios profissionais, sentir que a mudança não é benéfica para a organização ou coloca em questão princípios fundamentais de negócio. Tais medos e sentimentos de mal estar podem ser minimizados pelo apoio inequívoco da gestão de topo, pela credibilidade e boa reputação da(s) pessoa(s) que conduz(em) o processo de mudança, pela capacidade do gestor da mudança para compreender a importância das emoções das pessoas envolvidas ou apenas afectadas (Buchanan e Badham, 1999; Palmer e Hardy, 2000).

A resistência à mudança pode ainda ser minimizada pela capacidade que aqueles gestores demonstram ter para engendrar situações em que as pessoas se sintam suficientemente confortáveis para poderem libertar-se gradualmente da sua ligação afectiva a práticas de trabalho em que baseiam a sua própria identidade, experimentando e adoptando novas práticas que conduzirão a adopção de uma nova identidade.

Destruir barreiras de interpretação e comunicação pode demonstrar ser uma boa estratégia para reduzir a resistência à mudança. É necessário que todas as pessoas envolvidas no processo conheçam e interpretem da mesma forma as metas e objectivos definidos para o processo bem como as prioridades que lhes foram atribuídas. A construção de uma linguagem comum que permita o entendimento e comunicação de aspectos relevantes e tarefas específicas do processo tem sido apresentada como um meio importante para reduzir resistências.

O reconhecimento da política organizacional e adopção de comportamentos políticos que respeitem valores éticos relevantes para as pessoas envolvidas no processo é outra forma de lidar com a resistência. A identificação de situações ambíguas e minimização do seu impacto, ou atribuição de significado e ordem aos acontecimentos percebidos como ambíguos são também estratégias para conseguir o apoio das pessoas envolvidas.

Depois das resistências à mudança terem sido ultrapassadas com sucesso é necessário implementar as alterações planeadas ou emergentes do decurso do processo. Uma forma de o fazer é institucionalizando os novos conceitos e práticas

Uma instituição surge quando vários actores organizacionais aceitam uma tipificação de uma acção habitual, ou seja, essa acção passa a ter um carácter objectivo e sancionado sendo-lhe atribuída uma designação e uma descrição (Arbnor e Bjerke, 1997). A esta acção é atribuído um significado e

intenção. Os papéis formais atribuídos aos elementos de uma organização definem padrões de acção tipificados. Uma instituição pode vir substituir uma anterior ou preencher um espaço em aberto.

As instituições prendem os actores organizacionais a determinadas noções de normalidade e adequação. A não ser que essa reflexão seja induzida, com o decorrer do tempo os significados aceites não são postos em causa e as práticas de trabalho tornam-se manifestações físicas desses significados.

Depois de criada, a instituição tem que ser legitimada, ou seja, explicada e justificada. Esta legitimação pode ser linguística ou teórica. Ao incorporar a linguagem comum ao grupo ou ser explicada em função de um conceito, interpretação ou teoria acerca dos fenómenos organizacionais, a instituição passa a ser aceite pelo grupo e a condicionar as suas percepções da realidade.

3.4.3. Inovação e as tecnologias de informação

As tecnologias de informação (TI) têm vindo a ser usadas para auxiliar a acção humana nas organizações. Este auxílio traduz-se na disponibilização de informação e funcionalidade e na implementação de maneiras inovadoras de realizar as actividades organizacionais.

As aplicações das TI permitem um fácil e rápido acesso à informação sobre as actividades e ambiente organizacional, e facilitam a sua partilha em todos os níveis da hierarquia organizacional. Assim, as decisões podem ser tomadas pelas próprias pessoas que detectam os problemas e têm que agir para os resolver ou minimizar o seu impacto. Desta forma as TI reduzem a necessidade dos níveis intermédios de gestão e contribuem para achatar a estrutura organizacional (Bolman e Deal, 1991; Parker e Wall, 1998). Para além disto, a partilha de informação permite descentralizar e atribuir maior autonomia aos trabalhadores, tornando o seu trabalho mais interessante. Esta é uma das estratégias que favorecem a sobrevivência da organização em ambientes instáveis, e a redução da ambiguidade inerente à tomada de decisão.

As aplicações das TI aceleram a execução das tarefas e permitem prevenir problemas de produção e o diagnóstico dos erros ocorridos. Assim sendo a tecnologia pode ser usada para melhorar o desempenho dos actores organizacionais, tornando a sua acção mais eficiente e permitindo-lhe aprender com os próprios erros. A comunicação entre os actores organizacionais pode ainda ser facilitada pelas aplicações das TI, tornando a sua interacção mais eficaz e permitindo uma colaboração mais estreita.

Ao permitir implementar formas inovadoras de executar as tarefas ou mesmo possibilitar a definição de novas actividades de negócio, as TI contribuem para uma maior eficácia organizacional, maior satisfação dos clientes e criação de ambientes de trabalho mais interessantes, nos quais se torna necessário o desenvolvimento de novas competências conducentes ao enriquecimento e variedade do trabalho individual e dos grupos (Parker e Wall, 1998).

Vários são os autores que referem a contribuição que as TI podem oferecer à reestruturação e redefinição de ambientes organizacionais, por forma a aumentar a probabilidade de sobrevivência da organização e oferecer maior qualidade de vida a quem nela trabalha. No entanto, o reverso da medalha tem também sido apresentado (Lyytinen e Hirscheim, 1987). As TI permitem cometer erros mais graves, os quais são mais visíveis. Isto aumenta o stress e favorece a competição com base nos aspectos negativos do desempenho individual.

A autonomia não surge sempre em consequência da adopção das aplicações das TI. Ela depende da forma como aquelas aplicações são estruturadas. Também depende de como o trabalho é definido por forma a integrar a aplicação, nomeadamente, da decisão sobre que tarefas serão executadas sem e com o auxílio da aplicação, quais as tarefas que serão completamente automatizadas, como se vai fazer a interacção dos utilizadores com a aplicação.

A autonomia pode ainda acabar por ser reduzida quando a aplicação das TI foi concebida com o objectivo de simplificar e padronizar tarefas. Em consequência, as TI podem contribuir para tornar o trabalho monótono e conduzir à não utilização de competências técnicas dos trabalhadores. Em ambientes altamente tecnológicos, onde a simplificação das tarefas e sua normalização atingem níveis muito elevados, a acção humana pode ficar reduzida a trabalho repetitivo e sem sentido para quem o realiza (Parker e Wall, 1998).

As TI podem conduzir a desequilíbrios de poder, aumentando o poder de quem executa as operações, eliminando a necessidade de certas competências técnicas, permitindo que indivíduos ou grupos controlem a interpretação do que está a acontecer no interior e no exterior da organização, eliminando postos de trabalho e alterando as regras subjacentes aos processos de negociação (Bolman e Deal, 1991; Buchanan e Badham, 1999).

Para que as decisões possam ser tomadas por quem se encontra hierarquicamente mais perto das tarefas operacionais é necessária uma cultura organizacional forte. Só dessa forma é possível ter alguma segurança de que comportamentos e acontecimentos vão ser interpretados de acordo com a

visão que a organização tem de si e do papel que desempenha no mercado e junto dos seus clientes. Assim é possível que as decisões tenham em consideração as estratégias definidas para que os objectivos organizacionais sejam atingidos, e não para defesa de interesses individuais ou de grupo ou de acordo com percepções não sancionadas pela organização como um todo.

A redefinição do trabalho nem sempre é possível. Por vezes é a tecnologia usada que torna difícil introduzir nos ambientes de trabalho os níveis desejados de autonomia, variedade e informação de retorno (Parker e Wall, 1998). A alteração das aplicações das TI pode revelar-se difícil por requerer investimentos avultados, por as pessoas que fazem a manutenção das aplicações utilizadas se sentirem ameaçadas pela perspectiva da adopção de novas aplicações, e por certas alterações, por mais desejáveis que sejam, poderem ser ilegais ou afectarem os contratos estabelecidos com os clientes (ex: normas de qualidade adoptadas).

De tudo o que ficou dito nos parágrafos anteriores é possível fazer sobressair a necessidade de considerar questões relativas à definição das práticas de trabalho e da identidade organizacional antes de adoptar as aplicações das TI que vão servir a acção humana (Checkland e Holwell, 1998).

3.4.4. As dimensões simbólica e política da mudança organizacional

A estrutura formal da organização define a forma como os acontecimentos e problemas são enfrentados. Clarifica a responsabilidade individual e define quem pode fazer o quê e quando. Define quem tem acesso aos recursos e como devem ser partilhados. Desta forma a estrutura organizacional permite um sentimento de segurança e de capacidade para controlar as situações e resolver os problemas. Os papéis formais prescrevem deveres a cumprir e descrevem como o trabalho deve ser executado. Estratégias, regras e procedimentos fornecem o suporte para sincronizar os esforços individuais em acções coordenadas. Enfim, os arranjos estruturais proporcionam à realidade de trabalho um carácter racional e estável.

Os processos de mudança podem afectar a organização de uma forma apenas superficial, pela alteração de conceitos e práticas pouco relevantes para a forma como o negócio é conduzido ou como a organização se entende a si mesma. No entanto, aqueles processos podem ter um impacto profundo na cultura, estrutura e práticas organizacionais, quer pela alteração de papéis e competências essenciais ao negócio, quer pela alteração de relações de poder e de contractos e pactos estabelecidos entre entidades com interesse na organização, quer ainda pela intrusão em arranjos simbólicos e rituais organizacionais.

Neste último caso, a estabilidade e racionalidade organizacional pode dar lugar a ambiguidade, confusão e desconfiança (Buchanan e Badham, 1999; Boalman e Deal, 1991; Morgan, 1997; Palmer e Hardy, 2000).

As pessoas deixam de saber o que a organização espera delas, ou o que podem esperar das pessoas com quem trabalham ou da organização. A responsabilidade pela tomada de decisão e definição de estratégias pode ficar pouco clara. As pessoas podem sentir-se vítimas ou beneficiárias do processo. A perda de sentido e finalidade pode resultar do abandono forçado de símbolos e comportamento simbólicos a que as pessoas se sentem emocionalmente ligadas. Nestas condições, as pessoas que conduzem o processo de mudança devem ser capazes de desenvolver estratégias políticas e simbólicas para ajudar as pessoas afectadas pela mudança a integrar uma nova realidade de trabalho e a acreditar na visão que lhe está subjacente.

Como líderes políticos, os agentes/facilitadores da mudança deverão ser capazes de definir metas para o processo, encontrar apoio forte para elas e determinar os alvos da mudança. Devem cuidar da sua reputação por forma a permitir que as pessoas possam acreditar neles e nas estratégias por eles definidos. Devem ser entusiastas das suas próprias ideias e estratégias. Devem ter facilidade em comunicar a validade dessas ideias e estratégias. Devem ser capazes de planear a acção e agir eficazmente.

Os responsáveis pelo processo de mudança devem saber lidar com a incerteza e ambiguidade das negociações entre as entidades interessadas na mudança. Também devem ser capazes de aplicar estratégias políticas como forma de abordar os conflitos resultantes das alterações introduzidas e de traduzir as metas a atingir num formato que integre os interesses das várias entidades envolvidas.

Ao introduzir a mudança, os responsáveis pelo processo devem ser capazes de compreender a perda emocional que significa abandonar práticas de trabalho e uma realidade de trabalho conhecida. Às pessoas afectadas pela mudança devem ser proporcionados rituais de transição que facilitem a sua libertação suave de significados e práticas do passado, lidar com os acontecimentos e alterações a ocorrer no presente e acreditar em novos significados e práticas que irão determinar a futura realidade de trabalho.

| | |
|---|-----------|
| 2. Paradigmas para criação de conhecimento sobre realidades sociais | 9 |
| 2.1. Positivismo e construcionismo: duas concepções diferentes da natureza da realidade | 14 |
| 2.2. Objectivo e validade dos modelos da realidade de trabalho | 17 |
| 3. Realidade de trabalho: processos de mudança e inovação tecnológica | 20 |
| 3.1. TRABALHO: acção humana intencional nas organizações. | 22 |
| 3.2. Evolução histórica das teorias que explicam a acção humana nas organizações | 24 |
| 3.3. Quatro perspectivas sobre o trabalho: estrutural, social, política e simbólica | 29 |
| 3.4. Gestão da mudança e inovação organizacional | 33 |
| 3.4.1. Riscos associados à mudança organizacional | 34 |
| 3.4.2. Mudança e cultura organizacional | 36 |
| 3.4.3. Inovação e as tecnologias de informação | 38 |
| 3.4.4. As dimensões simbólica e política da mudança organizacional | 40 |

Tabela 2.1: Paradigmas que orientam a criação de conhecimento. Criada com base nos trabalhos de Guba e Lincoln (1994) e Schwandt (1994) _____ 11

Tabela 2.2: Paradigmas positivista e construcionista _____ 17

Tabela 3. 1: Aspectos relevantes do trabalho. Adaptado do trabalho de Bolman e Deal (1991), e Morgan (1997). ____ 30