
Recursos humanos em um contexto de reestruturação

Luiz Homero Silva Gutierrez

Neste trabalho é apresentada a situação de uma empresa que passou por processos de reestruturação.

As principais questões deste estudo estão ligadas à compreensão das transformações da função Recursos Humanos (RH) no contexto de reestruturação de uma sociedade industrial. Para respondê-las, foi realizado estudo empírico em uma empresa industrial de origem estrangeira localizada no Brasil e que conheceu um processo importante de reestruturação.

Após ter situado a problemática da pesquisa em relação ao meio ambiente atual, o leitor conhecerá a empresa, seu contexto (interno e externo), assim como o objeto de mudança, ou seja, as transformações da função RH no contexto de uma reestruturação.

A análise final, baseada na abordagem contextualista, permitirá ao leitor compreender o processo de transformação da função RH e rever a noção de contingência organizacional, em função da valorização da ação e da inter-relação dos diferentes atores em determinados contextos.

PROBLEMÁTICA DA PESQUISA

A gestão de RH em contexto de reestruturação

Atualmente, muitas empresas estão sendo submetidas a reestruturações severas que, em geral, acarretam redução de efetivos (*downsizing*), deslocamento, fusões, aquisições, terceirização etc. As razões evocadas para justificar essas práticas são, em sua maior parte, aspectos conjunturais (crise, recessão), bem como, fundamentalmente, a profunda mutação do sistema de produção (automatização galopante, mundialização do mercado) que resulta em mudanças organizacionais significativas, como redefinição de estruturas, novas formas de gerenciamento baseadas na responsabilização (Warnotte & Rousseau, 1993), crescimento precário do nível de emprego (Stankiewicz, 1988), individualização crescente das práticas de gestão de recursos humanos (Morville, 1985), fusões e aquisições **forçadas** (Cartwright & Cooper, 1992).

Como o autor faleceu em agosto de 1995, o *Institut d'Administration et Gestion da Université Catholique de Louvain*, instituição junto à qual trabalhou durante dois anos, colocou-se à disposição para os eventuais contatos dos leitores.

Place des Doyens, 01
1348 - Louvain-la-Neuve
Belgique
Fax: 0032 (10) 478324

Recebida em maio/95

Luiz Homero Silva Gutierrez era Professor Doutor do Departamento de Ciências Administrativas (DCA) e do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) e Professor visitante no *Institut d'Administration et Gestion da Université Catholique de Louvain*, na Bélgica.

De fato, a escolha ou a **necessidade imperiosa** de uma reestruturação também exige escolhas estratégicas referentes à Gestão dos Recursos Humanos (GRH). Essas escolhas provocam mudanças, requestionamento do sistema, assim como modificações de comportamentos, de atividades, de práticas de gestão, entre outras.

O referencial teórico

Os trabalhos de Pettigrew (1985 e 1990) e sua equipe trouxeram clarificação particularmente estimulante para a questão de pesquisa. Nesses trabalhos o autor mostra que a mudança estratégica pode ser concebida não só como uma seqüência de atividades racionais, na qual a implantação segue logicamente a formulação, mas também como um processo contínuo, interativo, combinado com os efeitos perturbadores do meio ambiente. Esta concepção permite melhor apreender as transformações da função RH nas reestruturações em curso.

Neste estudo de caso a abordagem contextualista foi desenvolvida a partir de diferentes publicações de três equipes de pesquisa:

- Universidade de Warwick (Reino Unido) — *Centre for Corporate Strategy and Change*, A. Pettigrew;
- Universidade de Aston (Reino Unido) — *Aston Business School*, J. Child;
- e recentemente, Universidade Católica de Louvain — *Institut d'Administration et Gestion*, G. Warnotte.

Segundo a perspectiva de pesquisa adotada, baseada na abordagem contextualista, uma das tarefas fundamentais dos dirigentes é avaliar as mudanças nos meios econômico, social, tecnológico e político e elaborar estratégias de crescimento para a empresa. Esse procedimento implica a responsabilidade dos dirigentes em três áreas que estão em interação recíproca. Estas áreas dizem respeito não só ao **conteúdo** de uma estratégia qualquer, mas também aos **processos** que ocorrem em diferentes **contextos**.

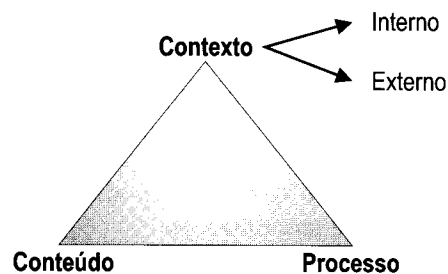
Visando explicar melhor essas proposições, far-se-á uma distinção entre os três conceitos-chaves, que Pettigrew define da seguinte maneira:

- **Conteúdo** — refere-se à objetos bem precisos, relacionados às mudanças que se quer estudar. No caso particular desta pesquisa, ele corresponde às diferentes orientações da função RH em uma organização industrial que viveu um processo de reestruturação.
- **Contexto** — o autor propõe distinguir o contexto externo do interno. Externo é o contexto sociopolítico-econômico e competitivo (concorrencial) no qual a organização atua. No caso desta pesquisa, ele corresponde à evolução da sociedade brasileira na década passada. O

contexto interno refere-se a estrutura, história e aspectos políticos em que as idéias e impulsões de mudança vão emergir.

- **Processo** — diz respeito a ação, reação e inter-relação dos atores interessados pela mudança em questão. Nesta pesquisa ele corresponde às diferentes decisões referentes à administração de RH.

Segundo Pettigrew, pode-se dizer que o conteúdo refere-se ao que, o contexto ao **porque** e o processo ao **como**. De forma esquematizada este autor propôs o seguinte triângulo:



Esse esquema permitirá analisar os **contextos** externo e interno, o **conteúdo** da estratégia da empresa e da função RH, assim como os **processos** de tomadas de decisão aos quais eles estão ligados.

Nesta pesquisa valoriza-se de maneira central as diferentes percepções e representações mentais dos atores envolvidos nos processos de mudança. Segundo esta perspectiva, a forma como os atores forjam seus conhecimentos contribui para construir as realidades sociais que fundamentam suas ações. Considerar que os contextos nos quais os dirigentes atuam podem ser mobilizados não quer dizer que esses contextos são entidades inertes ou **objetivas**. Ao contrário, são os atores — em particular os dirigentes — que, selecionando os elementos do contexto em função de seus próprios interesses e valores, constroem de determinada maneira esse contexto.

A influência potencial da função RH nos processos de reestruturação, ou vice-versa, pode ser apreendida como o resultado de uma construção social efetuada por diferentes grupos de atores em interação: os responsáveis de RH, a direção, os sindicatos, os executivos, os gerentes de departamentos **estratégicos** — finanças, informática etc. — (Gutierrez, 1993).

Os objetivos e a metodologia do estudo de caso

O objetivo neste estudo de caso é examinar as escolhas estratégicas relativas às diferentes orientações da função RH em uma organização que sofreu importante processo de reestruturação.

Do ponto de vista metodológico, os dados utilizados para a descrição e a interpretação deste estudo de caso foram coletados, essencialmente, junto a duas fontes principais: arquivos e documentos disponíveis sobre as decisões que foram objeto de estudo e entrevistas aprofundadas com os dirigentes e membros implicados nesses acontecimentos.

Na prática, os procedimentos metodológicos (baseados nas teses de doutorado de Bourgeois [1990] e Gutierrez [1993]) foram os seguintes:

- primeiramente, foi recolhida massa considerável de informações que constituiu, após o tratamento de dados, a matéria-prima na qual o pesquisador se baseou para produzir a primeira descrição e interpretação das mudanças que foram objeto de estudo. A coleta de dados necessária para atingir esse ponto teve por base entrevistas, arquivos e material de observação;
- em segundo lugar, constatou-se que essa primeira versão deveria ser completada, esclarecida e validada. Assim, foram recolhidos dados complementares. Após o tratamento dos mesmos, dentro de perspectiva de enriquecimento e complementaridade, chegou-se à segunda versão do trabalho.
- essa segunda versão, por sua vez, foi submetida aos atores principais da organização, com vistas não só à correção e à clarificação, mas sobretudo à validação dos dados.

As entrevistas com os informadores-chave foram realizadas tanto em função das influências que eles exerceram no processo de reorientação da função RH como em face de sua proximidade em relação às mudanças mais importantes conhecidas pela organização nos anos 80. No total, foram entrevistadas 25 pessoas. A duração média de cada entrevista foi de 75 minutos.

O tratamento de dados, ou seja, a análise e a validação dos dados foram feitas segundo os princípios metodológicos da pesquisa qualitativa desenvolvidos por Milles & Huberman (1984). No que diz respeito à validação de dados, a técnica principal foi a triangulação, isto é, as informações obtidas foram verificadas (*cross-checking*) por meio da análise de diferentes fontes ou técnicas.

APRESENTAÇÃO DA EMPRESA: A SOCIEDADE AUTOPEÇAS

Nosso terreno de observação foi uma empresa industrial de origem estrangeira situada no Brasil, a sociedade Autopeças, durante os anos 80. Para esclarecer melhor, a empresa objeto desta pesquisa deu origem a um grupo de firmas situadas no Brasil e detém o poder referente à tomada de decisão estratégica. Neste sentido, o grupo dirigente da empresa Autopeças tem significativa autonomia de ges-

tão em relação à sua matriz no exterior, que lhe impõe somente as taxas de rendimento sobre os capitais investidos.

Essa empresa, com efetivo médio de 2.513 pessoas na década de 80, produz essencialmente autopeças não só para as mais importantes sociedades automobilísticas do País, como Ford, General Motors, Volkswagem, Mercedes-Benz, mas também (especialmente a partir de 1984) para a exportação. Nesta perspectiva, mesmo mantendo posição importante no mercado brasileiro, a empresa aumentou sensivelmente suas vendas no mercado internacional, de 8% em 1980 para 25% em 1990.

O contexto externo

O setor que nos interessa mais particularmente é o da indústria metal-mecânica. Este vivenciou durante a década de 80 taxas de crescimento superiores à média da indústria em geral (6,6% ao ano). De fato, essa posição privilegiada, dentro do contexto de crise da sociedade brasileira, explica-se particularmente por seu dinamismo e sua articulação ao mercado internacional, o que o tornou menos vulnerável às crises internas.

Nesse sentido, as profundas transformações vivenciadas pelo setor podem ser explicadas em função das exigências dos mercados externos, especialmente em nível de qualidade e de competitividade dos produtos.

Da mesma maneira, mas diferente do que se praticava nos anos 70 sob inspiração dos modelos taylorista e fordista, na década de 80 a maioria das empresas do setor privilegiou a flexibilidade em vez da racionalização e da determinação de tarefas específicas em nível da gestão da força de trabalho.

A flexibilidade da produção teve conseqüências importantes, tanto nos postos de trabalho (nos quais provocou relativa polivalência dos trabalhadores) como no nível de formação necessário para o exercício das tarefas mais variadas e complexas.

No referente às restrições a importações, constatou-se que as políticas de comércio internacional, adotadas pelos governos civis de orientação liberal após 1985, favoreceram a diminuição progressiva do grau de restrição a produtos estrangeiros, particularmente componentes mecânicos para a indústria automobilística.

O contexto interno

A organização Autopeças também sentiu as mudanças que se operavam na sociedade brasileira devido à crise econômica (dos anos 80) e à conseqüente queda do volume de negócios, assim como às pressões provenientes de um ator social emergente, o sindicato dos metalúrgicos. As tensões originadas nessa situação forçaram a empresa a rever suas estratégias e seu modo de funcionamento.

Assim, para melhor compreensão dessas transformações, caracterizar-se-á o contexto interno da empresa na década passada através da identificação da estrutura de poder, dos principais atores e das principais estratégias adotadas, particularmente aquelas relativas à gestão de recursos humanos.

A estrutura de poder

Ressaltou da análise realizada que a organização Autopeças dispõe de grande autonomia em relação à matriz no exterior, sendo seu presidente responsável por todas as operações na América Latina.

Até 1985, seu presidente supervisionou diretamente três pessoas: o vice-presidente de Operações, responsável pela produção, pela pesquisa e pelo desenvolvimento; o vice-presidente de finanças e informática, responsável pelos serviços de finanças, compras, controles e informática; e o diretor de Recursos Humanos, responsável pelo pessoal e pelas relações industriais. Após 1985, e dentro de contexto de reorientação estratégica, o vice-presidente de finanças e informática tornou-se também responsável pela função RH, depois do desligamento do diretor de RH.

Constatou-se em nível de linha operacional, ao longo dessa década, um movimento de achatamento da estrutura que reduziu de seis, em 1980, para quatro, em 1990, os diferentes níveis hierárquicos.

As principais estratégias

Com relação às grandes estratégias da organização, constatou-se a existência de, essencialmente, dois projetos importantes (ou conjunto de estratégias) de reorientação das estratégias comerciais, industriais, financeiras e humanas, colocados em prática pela empresa para **se adaptar melhor** aos diferentes contextos e situações vivenciados nos anos 80.

O primeiro desses projetos foi adotado no início da década de 80 (de 1980 a 1984). Tratava-se, primordialmente, de um projeto de reestruturação visando ao reequilíbrio dos custos e ao aumento da produtividade da empresa. Este projeto correspondia à posição do grupo dirigente quanto à crise econômica brasileira e à queda do volume de negócios. Isto dentro de contexto pós-crise do petróleo (1979) e de mudança de orientação política do País.

O segundo grande projeto de reorientação estratégica da empresa ocorreu a partir de 1985, quando decidiu, em face do desaquecimento da economia do País, reorientar seus produtos e serviços em direção ao mercado internacional. Isto ocorreu dentro de contexto de transição que marcou a passagem de um governo militar (e nacionalista) para um governo civil e de orientação neoliberal.

Os atores dominantes

Os principais atores envolvidos, e que exerceram importante influência nos processos de reorientação estratégica da empresa, são mencionados a seguir.

- **Presidente** — envolveu-se ativamente, tanto no primeiro como no segundo processo de reorientação estratégica da empresa.
- **Vice-presidente de finanças e informática** — fez oposição à orientação dada para a gestão de RH no primeiro projeto, mas envolveu-se ativamente para a aprovação do segundo projeto de mudança. Isto ocorreu devido à sua discordância com o diretor de recursos humanos (que não queria negociar diretamente com os sindicatos) no que se refere à posição da empresa em face do sindicato.
- **Vice-presidente de operações (novo)** — teve pouca influência no momento da decisão sobre o segundo projeto, mas sua participação foi ativa no momento de execução, uma vez que era um dos atores envolvidos na implementação do projeto.
- **Diretor de recursos humanos (DRH)** — participou somente do primeiro projeto de reestruturação, que visava essencialmente ao reequilíbrio dos custos. Ele defendia a idéia de que a redução de efetivos, derivada da reestruturação, não deveria contar com a participação dos sindicatos, pois era assunto interno da direção da empresa.
- **Sindicato dos empregados** — foi rechaçado no primeiro projeto pelo DRH, mas exerceu influência considerável sobre as condições de execução do segundo projeto de reorganização da empresa. Isto ocorreu em função do reconhecimento que obteve da parte do vice-presidente de finanças e informática e de sua ação de pressão exercida no decorrer do tempo.

É importante salientar a substituição de dois atores significativos na história da organização: o antigo vice-presidente de operações e o diretor de RH. O primeiro foi transferido para uma outra unidade do grupo em 1982 e o outro aposentou-se em 1984.

As transformações da GRH

A identificação de diferentes orientações da função RH na empresa Autopeças, durante a década passada, revelou a existência de duas orientações predominantes quanto à gestão de RH.

A primeira foi a orientação **administração de RH** (no período de 1980 a 1985), caracterizada pela resolução de conflitos, pela gestão quantitativa do pessoal e pela introdução de novos procedimentos e técnicas de RH, como CCQ, programas de formação, administração de salários e benefícios, entre outros. Essa orientação legitimou-se aos olhos do grupo dirigente em virtude da coerência com o conjunto de estratégias de reestruturação visando ao reequilíbrio dos custos e à produtividade da empresa. A análise de indicadores, como atividades, estrutura e políticas da função RH, confirma essa orientação dominante.

A segunda orientação dominante foi a **administração estratégica de RH**. Esta orientação predominou especialmente a partir de 1986, no contexto do processo de reestruturação estratégica da empresa orientada parcialmente para o mercado internacional. A consequência desta orientação estratégica da empresa sobre o sistema de gestão de RH caracterizou-se, essencialmente, pelo reconhecimento dos trabalhadores e de seu sindicato como parceiros econômicos da empresa.

Assim, a partir de 1986 o sindicato começou a participar de reuniões periódicas com o vice-presidente de finanças, informática e RH, com o objetivo de encontrar soluções para os problemas referentes à reciclagem do pessoal. A adoção deste tipo de procedimento não foi possível sem a importante mudança de orientação em nível de atividades, estrutura e políticas da função RH.

RESULTADOS DO ESTUDO EMPÍRICO

Apesar da crise brasileira, a empresa Autopeças fez importante esforço de reconversão visando atender, segundo a percepção dominante do grupo dirigente, às novas exigências de qualidade e de produtividade do mercado internacional.

A reconversão industrial realizada gerou, entre outras, a exigência de mão-de-obra qualificada e polivalente para o exercício de tarefas mais variadas e complexas. Assim, a empresa, sob impulsão de seu DRH, adotou uma estratégia centrada essencialmente na formação, na gestão de efetivos e nas relações conflitantes com os sindicatos.

Ressalte-se que os sindicatos do setor industrial em geral, e em particular do setor metal-mecânico, desempenharam papel importante no processo de **redemocratização** da sociedade brasileira e na modernização das relações de trabalho do País.

É importante realçar também que, apesar da pressão crescente do sindicato, a percepção dominante do grupo dirigente da empresa Autopeças era, pelo menos até 1984, fortemente influenciada pela visão do DRH que minimizava, no interior da organização, a importância relativa do ator sindical.

Nesse sentido, constatou-se no contexto do primeiro projeto de reestruturação da organização (de 1980 a 1984) que a política desenvolvida junto aos trabalhadores se caracterizava pela valorização da participação dos mesmos em nível interno da empresa, sem contudo levar em consideração a organização sindical como tal.

Durante esse período, a orientação **administração de RH** predominou, especialmente no referente a administração quantitativa dos efetivos, resolução de conflitos e valorização da formação e da participação interna através da adoção de programas do tipo CCQ. A adoção dessa orientação de administração de RH provocou reações do sindicato (principalmente no caso de demissões e/ou mudanças de condições de trabalho), as quais encontraram resistências na empresa. As relações de trabalho tornaram-se difíceis e os confrontos constantes.

Por outro lado, a queda eminente da ditadura militar e a perspectiva de um governo civil de orientação neoliberal, que se mostrava favorável ao mercado internacional e à abertura da concorrência, foram percebidas pelo grupo dirigente da empresa como oportunidade de reorientação gradual das suas estratégias. Apoiando-se nessa percepção do contexto, o vice-presidente de finanças e informática sugeriu mudar a orientação da função RH, com o intuito de melhor integrá-la à estratégia elaborada pela empresa, que consistia em fazer importantes investimentos para intensificar a automatização necessária para enfrentar a concorrência internacional e melhorar a qualidade dos produtos.

Fica evidente que a questão principal relacionada com a mudança de orientação da função RH estava ligada, essencialmente à passagem de um modelo de administração de RH baseado em visão tecnicista, conflitante e racional do fator trabalho para um modelo de administração estratégica de RH que reconhecia os trabalhadores e o seu sindicato como parceiros no negócio.

A análise dinâmica do **processo** mostrou que a ação dos atores envolvidos nas mudanças de reorientação estratégica da função RH se baseou na tentativa de mobilização de três elementos do contexto:

- as mudanças em nível do meio ambiente;
- a qualidade de produtos e serviços;
- o reconhecimento dos trabalhadores como parceiros econômicos da empresa.

A maneira como essas três idéias foram apresentadas no estudo em questão mostra que, no processo de construção e de mobilização dos contextos, os diferentes atores envolvidos tentaram valorizar os elementos (dos contextos) que lhes pareciam os mais pertinentes, em **função** de seus interesses.

Sintetiza-se, no quadro da página seguinte, a influência dinâmica dos elementos do contexto mobilizados pelos atores no que diz respeito às diferentes orientações estra-

Evolução dos Contextos Externo e Interno e das Orientações Estratégicas da Empresa e da Função Recursos Humanos

| Orientações Predominantes da Função Recursos Humanos nos Anos 80 | | |
|---|---|--|
| Orientação | 1980/1984 - Administração de RH | 1985/1990 - Administração Estratégica de RH |
| Contexto Externo | | |
| Influência do governo | <ul style="list-style-type: none"> • Forte (ditadura militar) | <ul style="list-style-type: none"> • Fraca (governo civil de orientação neoliberal) |
| Mercado | <ul style="list-style-type: none"> • Interferência em nível de controle de preços | <ul style="list-style-type: none"> • Abertura à concorrência e ao mercado nacional |
| Nível tecnológico | <ul style="list-style-type: none"> • Médio (baseado na renovação de máquinas e técnicas de aumento da produtividade) | <ul style="list-style-type: none"> • Elevado (baseado na automatização intensiva e na qualidade dos produtos e serviços) |
| Mão-de-obra (relação massa salarial/volume de negócios) | <ul style="list-style-type: none"> • Considerada elevada (14%) | <ul style="list-style-type: none"> • Considerada equilibrada (12%) |
| Taxa de sindicalização | <ul style="list-style-type: none"> • Média (15%) | <ul style="list-style-type: none"> • Elevada (30%) |
| Relações de trabalho | <ul style="list-style-type: none"> • Conflituosa | <ul style="list-style-type: none"> • Cooperação e parceria econômica |
| Temas dominantes | <ul style="list-style-type: none"> • Salários e complementos e situação funcional (especialmente cláusulas de garantia de emprego) | <ul style="list-style-type: none"> • Situação funcional, salário e complementos, benefícios marginais e poder sindical |
| Contexto Interno | | |
| História | <ul style="list-style-type: none"> • Queda do volume de atividade, conservação de sua posição média sobre o mercado • Balanços positivos | <ul style="list-style-type: none"> • Reorientação em direção ao mercado internacional • Balanços positivos • Aposentadoria do DRH |
| Orientações estratégicas | <ul style="list-style-type: none"> • Plano de reestruturação (orientada essencialmente para o mercado brasileiro) • Reequilíbrio dos custos • Retomada da produtividade da empresa | <ul style="list-style-type: none"> • Qualidade e diversificação dos produtos e serviços, orientados especialmente em direção ao mercado internacional |
| Gestão de RH | <ul style="list-style-type: none"> • Gestão quantitativa dos efetivos e resolução de conflitos | <ul style="list-style-type: none"> • Sindicato como parceiro • Adequação e implicação dos RH visando atender os objetivos organizacionais |
| Atores dominantes | <ul style="list-style-type: none"> • Presidente • Diretor de RH | <ul style="list-style-type: none"> • Presidente • Vice-presidente de finanças, informática e RH • Trabalhadores e seu sindicato |

tégicas da empresa referentes à gestão de RH. Apesar de limitado e parcial, o quadro permite visualizar que as mudanças relativas às diferentes orientações estratégicas da função RH, no seio da empresa Autopeças nos anos 80, foram não só o fruto de adaptação automática e contingencial aos contextos interno e externo, mas sobretudo a resultante da inter-relação dinâmica entre diferentes contextos e processos em interação recíproca.

A mudança relativa à reorientação estratégica da função RH mostrou a interação dinâmica entre os diversos elementos dos contextos e dos processos, que foram mobilizados (particularmente pelo presidente e pelo vice-presidente de finanças, informática e RH) objetivando influenciar a adoção de conjunto de estratégias (ligadas a um

projeto de reestruturação) orientadas para o mercado internacional e para a melhoria de qualidade dos produtos e serviços.

A adoção desse conjunto de estratégias pela empresa surtiu efeito no que se refere à reorientação dada à função RH. Esta revelou mudança nas práticas de gestão de RH e também nas regras do jogo que a empresa estabeleceu com os trabalhadores e seu sindicato. Neste sentido, o estudo de caso mostrou, por exemplo, que através da orientação **administração estratégica de RH** a empresa privilegiou a participação dos trabalhadores e seu sindicato, em vez da confrontação com os mesmos. Na prática, esse procedimento deu bons resultados, tanto para a empresa como para os trabalhadores e seu sindicato. A empresa

obteve resultados econômicos que lhe permitiram negociar a paz social com os trabalhadores.

DISCUSSÃO DOS DADOS

A análise dos dados empíricos referentes às transformações da função RH mostrou que a abordagem contextualista pode se revelar como perspectiva de análise interessante para a melhor compreensão da mudança organizacional.

Duas idéias principais merecem destaque. A primeira é que a função RH evolue e se transforma à medida que os dirigentes da organização conseguem avaliar e se adaptar às constantes mudanças do meio ambiente (sociopolítico-econômico-tecnológico etc.).

Essa concepção, desenvolvida especialmente no *Centre for Corporate Strategy and Change* da Universidade de Warwick, foi comprovada pela pesquisa de Warnotte & Rousseau (1993) quando demonstraram que “um fator de sucesso da mudança dependia da maneira como os dirigentes mobilizavam os contextos em torno deles, conferindo legitimidade às mudanças”.

Segundo esses autores, “uma conseqüência lógica dessa posição é considerar as interpretações dos atores organizacionais como dados importantes para compreender a mudança organizacional”. Considerar que os contextos, nos quais os dirigentes atuam, podem ser mobilizados significa não serem eles entidades inertes. A concepção da abordagem contextualista privilegia claramente a ação e a inter-relação de atores diferentes em contextos específicos. O grande desafio neste caso é a elaboração de estratégias coerentes e integradas em torno de um projeto de empresa que corresponda aos interesses dos principais atores (grupos e/ou indivíduos) envolvidos.

O caso Autopeças mostrou, por exemplo, a passagem de um modelo de gestão de RH baseado em visão tecnicista

e conflitante do fator trabalho para outro que, ao contrário, reconhecia os trabalhadores e seu sindicato como parceiros. Esta mudança de orientação mostrou-se benéfica, tanto para a empresa como para os trabalhadores, à medida que atendeu aos interesses dos principais atores envolvidos na situação. Esta constatação sugere que o grau de satisfação e atingimento das expectativas dos principais atores envolvidos possa ser considerado como um dos critérios de avaliação em operações dessa natureza (reestruturações).

A segunda idéia a destacar neste trabalho é aquela que preconiza que as transformações da função RH devem ser compreendidas mais como o resultado do jogo dos atores organizacionais do que como uma simples adaptação às exigências **objetivas** do contexto.

Este estudo de caso mostrou o quanto a vida organizacional é influenciada pelo jogo contraditório de diversas racionalidades que se mobilizam em relação dinâmica com o contexto, objetivando defender certo número de interesses e percepções. Assim, colocou-se em evidência neste trabalho que as transformações da função RH demonstraram, de maneira significativa, a utilização de jogos políticos em graus que variaram conforme a importância atribuída pelos atores às mudanças em questão.

Enfim, e para concluir, acredita-se que uma das contribuições mais importantes deste trabalho, baseada na abordagem contextualista, é a revisão da noção de contingência, devolvendo ao meio ambiente suas características exteriores e interiores à organização, em função da valorização das relações de poder entre os diferentes atores em situações determinadas.

Assim, o estudo de caso mostrou o quanto os diferentes atores, em um jogo essencialmente político, tentam legitimar suas ações com base nos argumentos racionais e contingentes. ◆

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BOURGOIS, E. *University politics: adult education in a Belgium University*. Illinois, 1990. Doctoral Dissertation — University of Chicago.
- CARTWRIGHT, S. & COOPER, C. *Mergers and acquisitions: the human factor*. Oxford, Butterworth/Heinemann, 1992.
- GUTIERREZ, L. *Les transformations de la fonction personnel. La contribution de l'analyse contextualiste*. Louvain-la-Neuve, Bélgica, 1993. Thèse Doctorale n.226 — Université Catholique de Louvain, ESPO/IST.
- MILLES, J. & HUBERMAN, A. *Qualitative data analysis*. London, Sage Publications, 1984.
- MORVILLE, P. *Les nouvelles politiques sociales du patronat*. Paris, La Découverte, Col. Repères, 1985.
- PETTIGREW, A. Examining change in the long term context of politics and culture. In: PENNING, J.M. (ed.). *Organizational strategy to change*. San Francisco, Jossey-Bass, 1985.
- _____. *Managing change for competitive success*. Oxford, Blackwell, Col. Business, 1990.
- WARNOTTE, G. & ROUSSEAU, A. La responsabilisation, un construit social. Transformation du rôle du management dans l'implantation d'un projet qualité totale: contribution d'une lecture contextuelle. CONGRÈS DE L'AGRH, 4. *Anais...*, 1993.