
Recursos humanos em um contexto de reestruturação: uma revisão

Maurício Fernandes Pereira

Recebido em abril/97

Neste artigo tem-se como objetivo central analisar o trabalho "Recursos humanos em um contexto de reestruturação", de Luiz Homero Silva Gutierrez, publicado na *Revista de Administração* da Universidade de São Paulo (RAUSP) de jan./mar. 1996. A relevância do texto de Gutierrez deve-se ao fato de ser um estudo inovador ao abordar o tema mudança organizacional não sob a ótica dos tradicionais modelos, mas sob a égide do modelo **contexto, conteúdo e processo** encetado pelos trabalhos de Pettigrew. Tal modelo é muito utilizado principalmente na Europa e nos Estados Unidos. No caso brasileiro, no entanto, são raros os trabalhos com esse enfoque. Por isso, proceder-se-á a uma análise com olhar crítico por se tratar de um estudo pioneiro no campo organizacional brasileiro.

Gutierrez estudou a situação de uma empresa industrial de origem estrangeira que passou por um processo de reestruturação, com o objetivo de conhecer as transformações ocorridas na década de 80 na função Recursos Humanos (RH). Para compreender todo o processo de transformação, o autor utilizou a abordagem contextualista por meio do modelo **contexto, conteúdo e processo** de Pettigrew.

A análise que se pretende fazer terá por premissa discutir, principalmente, esse modelo utilizado por Gutierrez. Para tanto, buscar-se-ão subsídios nos próprios trabalhos encabeçados por Pettigrew, a fim de se poder confrontar o que foi apresentado por Gutierrez com o realmente encontrado em Pettigrew.

A maior contribuição do trabalho, porém, constituir-se-á na tentativa de interfacear o modelo de Pettigrew com o proposto por Child (1972) e Child & Smith (1987). O modelo **Firm-in-Sector** de Child & Smith consubstancia-se em três elementos: **condições objetivas, arena cognitiva e rede colaborativa**. Possui algumas características que poderiam ser exploradas por Gutierrez (p.98), uma vez que ele próprio afirma conhecer os estudos de Child & Smith: "Neste estudo de caso a abordagem contextualista foi desenvolvida a partir de diferentes publicações (...): Universidade de Warwick (Reino Unido) — *Centre for Corporate Strategy and Change*, A. Pettigrew; Universidade de Aston (Reino Unido) — *Aston Business School*, J. Child (...)".

Maurício Fernandes Pereira, Administrador, Mestre e Doutorando em Engenharia de Produção, é Professor Assistente do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina e Diretor da Fundação de Estudos e Pesquisas Sócio-Econômicas (Fepese).
Fax: (048) 223-6518
E-mail: mpereira@cse.ufsc.br

No entanto, em nenhum momento Gutierrez se reporta ao modelo de Child & Smith, sendo a única característica por ele utilizada dos citados autores a de que realmente o modelo *Firm-in-Sector* tem uma abordagem contextualista, como o de Pettigrew.

Ciente de que Gutierrez utiliza como base o modelo de Pettigrew, neste trabalho far-se-á alguns resgates importantes em Child e Child & Smith que podem servir de complemento ao modelo **contexto, conteúdo e processo**. Assim, tem-se por objetivo analisar o texto de Gutierrez tanto sob a ótica do próprio Pettigrew quanto sob as de Child e Child & Smith com relação principalmente a aspectos de ordem metodológica entre os dois modelos, sem se deter diretamente na discussão sobre a função RH, mas no que subjaz tal questão.

A análise crítica encontra-se estruturada em três tópicos, além deste introdutório, nos quais serão discutidos alguns aspectos de caráter geral sobre mudança organizacional; apresentados, em dois momentos distintos, os modelos de Pettigrew e de Child & Smith, em que o papel da liderança *versus* a coalizão dominante e as suas percepções do ambiente são abordados; e, por último, apresentadas algumas conclusões e recomendações julgadas pertinentes sobre o trabalho de Gutierrez.

MUDANÇA ORGANIZACIONAL: UMA VISÃO GERAL

Segundo Johnson (1992), um dos principais problemas com que os executivos se deparam refere-se aos significativos efeitos das mudanças estratégicas em suas organizações. Sobre o assunto, Theobald (1994) também reconhece estar ocorrendo atualmente um novo tipo de turbulência jamais visto, com a combinação de mudanças nos âmbitos social, político, técnico e de mercado.

Para Smart & Vertinsky (1984), as modernas organizações vivem em ambientes turbulentos e hostis, os quais apresentam constantes ameaças para o seu crescimento e a sua sobrevivência. Tal fato é confirmado por Mintzberg (1994) ao resumir sucintamente que atualmente são vividos momentos de imensa turbulência.

Mudança organizacional é um conceito complexo e dinâmico; sem a compreensão efetiva de seu processo, tem-se uma visão parcial e limitada da realidade (Javidan, Murray & Reschenthaler, 1990). De forma mais exata e elaborada, Wood Jr., Curado & Campos (1994:64) esclarecem que “mudança organizacional é qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de qualquer outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização”.

As mudanças têm repercussões sobre todos os componentes organizacionais, tanto no ambiente externo quanto no interno, porque as suas partes são todas interligadas

(Nadler & Tushman, 1994). Wood Jr., Curado & Campos (1994) concluem que as mudanças hoje são descontínuas, diferentemente do passado quando eram mais duradouras e mais fáceis de serem administradas. A sobrevivência das organizações depende de sua capacidade de adaptação (Wood Jr., 1995) e toda organização deve adaptar-se às mudanças ambientais, pois as próprias organizações podem falhar se não reagirem adequadamente às mudanças do ambiente (Nadler & Tushman, 1994).

O contexto delineado por Gutierrez (p.97) também é elucidativo a respeito das transformações atuais: “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 responsabilidade (...), crescimento precário do nível de emprego (...), individualização crescente das práticas de gestão de recursos humanos (...)”.

É justamente para a melhor compreensão de todas as turbulências ambientais e transformações pelas quais estão passando as organizações que surgem os modelos de Pettigrew — **contexto, conteúdo e processo** — e de Child & Smith — **condições objetivas, arena cognitiva e rede colaborativa**.

MODELOS PARA ESTUDAR MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS

Vários são os modelos para o estudo das transformações organizacionais encontrados na literatura especializada. Para efeito do trabalho em tela, dois deles destacam-se de forma especial. O modelo **contexto** (por que mudou), **conteúdo** (o que mudou) e **processo** (como mudou), desenvolvido a partir de estudos encetados por Andrew Pettigrew, forma um triângulo de análise (figura 1). Já o de Child & Smith, comumente chamado de *Firm-in-Sector*, subdivide-se em três elementos: **condições objetivas, arena cognitiva e rede colaborativa**.

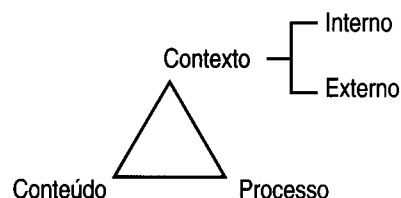


Figura 1: Modelo de Análise de Pettigrew

Ambos têm características muito próximas, uma vez que são modelos contextualistas para o estudo de mudanças organizacionais. Enquanto Pettigrew considera o líder como sendo a figura central, Child & Smith consideram a coalizão dominante. Por coalizão dominante entende-se o conjunto de atores que, de uma forma ou de outra, pode influir no rumo das decisões estratégicas da organização. Tanto o modelo de Pettigrew quanto o de Child & Smith são pouco utilizados na literatura nacional, porém bastante explorados na Europa e nos Estados Unidos, como pode ser observado em artigos publicados nos periódicos *Organization Studies*, *Journal of Management Studies*, *Human Relations* e *Administrative Science Quarterly*. Nas figuras 2 e 3 são apresentados resumos das principais idéias dos dois modelos. Tais idéias serão exploradas nos tópicos subseqüentes.

O modelo de Pettigrew

Em seu trabalho, Gutierrez (p.98) tem por objetivo "... examinar as escolhas estratégicas relativas às diferentes orientações da função RH em uma organização que

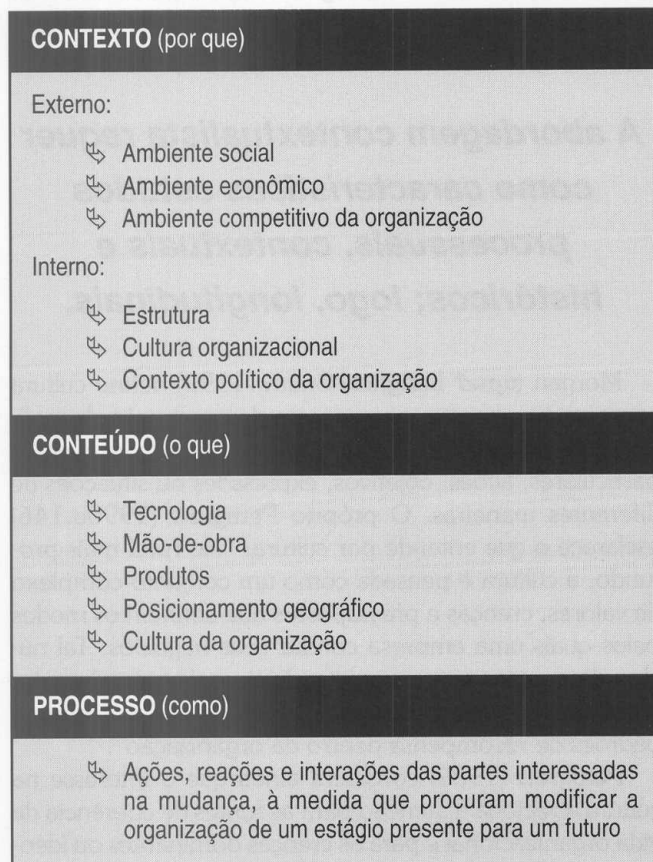


Figura 2: Elementos do Modelo de Pettigrew

Fontes: Pettigrew (1985a; 1985b; 1987; 1990a; 1990b), Pettigrew, McKee & Ferlie (1988) e Pettigrew, Ferlie & McKee (1992)

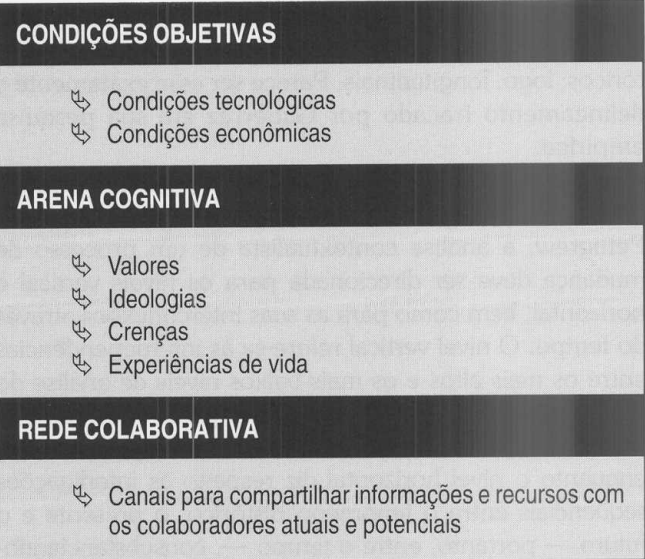


Figura 3: Elementos do Modelo de Child & Smith (1987)

Fontes: Child (1972) e Child & Smith (1987)

sofreu importante processo de reestruturação". Para tanto, busca o *background* do modelo de Pettigrew (**contexto, conteúdo e processo**).

Em sua concepção original, o modelo de Pettigrew (1985a; 1985b; 1987; 1990a; 1990b) não tem como premissa básica analisar unicamente a função RH. É antes de tudo um modelo para a análise de todo o conjunto de variáveis e elementos organizacionais. Portanto, merece ser destacada a ousadia de Gutierrez em direcionar o modelo **contexto, conteúdo e processo** para a função RH com resultados bastante satisfatórios: "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" (p.103).

A abordagem contextualista é a utilizada no modelo de Pettigrew, como pode ser percebido no trabalho de Gutierrez e confirmado em Javidan, Murray & Reschenthaler (1990), uma vez que ele critica os trabalhos de mudança organizacional não-contextualistas. Em Pettigrew (1985b; 1990a), Pettigrew, McKee & Ferlie (1988) e Pettigrew, Ferlie & McKee (1992) pode-se complementar as idéias de Gutierrez, pois afirmam que até recentemente os estudos sobre mudança eram **aistóricos, aprocessuais e acontextuais**. Neles a mudança era tratada como um fenômeno isolado ou um grupo de episódios discretos, separados de antecedentes imediatos, ou mesmo mais distantes, que dão forma, significado e substância ao processo de mudança (Pettigrew, 1987), resultando em limitações teóricas (Pettigrew, 1985a).

Em suma, a abordagem contextualista requer como características estudos processuais, contextuais e históricos; logo, longitudinais. Parece ser esse exatamente o delineamento traçado por Gutierrez em sua pesquisa empírica.

Gutierrez não se refere aos níveis de análise vertical e horizontal destacados por Pettigrew (1987). Segundo Pettigrew, a análise contextualista de um processo de mudança deve ser direcionada para os níveis vertical e horizontal, bem como para as suas interconexões através do tempo. O nível vertical refere-se às interdependências entre os mais altos e os mais baixos níveis de análise do fenômeno a ser explicado, como o impacto de tendências econômicas e sociais no funcionamento organizacional, enquanto o nível horizontal diz respeito às interligações sequenciais entre o fenômeno histórico, o presente e o futuro — portanto, entre o tempo —, consubstanciando-se assim em estudos longitudinais (Pettigrew, 1985a; 1985b; 1987; 1990a).

O que Pettigrew (1990a) quer dizer — e que não é elaborado por Gutierrez — é que uma abordagem oferecendo multiníveis de análise (análise processual vertical ou análise processual horizontal) pode ser chamada de análise contextualista. Esclarece ainda que os pontos-chave para caracterizar uma análise desse tipo são a importância da interconexão entre os níveis de análise; a interconectividade entre passado, presente e futuro; a importância do contexto e da ação (o agir); a natureza das causas da mudança.

Gutierrez traduz perfeitamente o conceito de **contexto externo** encontrado nos trabalhos de Pettigrew (1987:657; 1990b:147) e Pettigrew, Ferlie & McKee (1992:7): “O **contexto externo** refere-se ao ambiente social, econômico, político e competitivo em que a empresa atua”. Nas próprias palavras de Gutierrez (p.98): “externo é o contexto sociopolítico-econômico e competitivo (concorrencial) no qual a organização atua”. Na verdade, o que Gutierrez fez foi dizer a mesma coisa, porém de forma diferente, o que não está fora de propósito, por estar ele utilizando o modelo de Pettigrew. Sobre o caso empírico, Gutierrez resume demais sua discussão, fazendo apenas rápido comentário sobre a conjuntura político-econômica da realidade brasileira do setor em que se encontra a empresa.

Sobre o **contexto interno**, Gutierrez comete uma falha ao não considerar a cultura como um de seus elementos. Segundo Pettigrew (1987:657; 1990b:147), Pettigrew, McKee & Ferlie (1988:301) e Pettigrew, Ferlie & McKee (1992:7), “O **contexto interno** refere-se à estrutura, à cultura organizacional e ao contexto político da empresa, através do que as idéias de mudança devem fluir”. Já para Gutierrez (p.98), “O **contexto interno** refere-se a estrutura, história e aspectos políticos em que as idéias e

impulsões de mudança vão emergir”. Como história nunca foi sinônimo de cultura, parece que Gutierrez deixou em segundo plano um importante componente do modelo de Pettigrew.

O papel da cultura organizacional no modelo **contexto, conteúdo e processo** é tão essencial que Pettigrew (1985b) chega a afirmar que uma das características da ação organizacional na mudança estratégica é a necessidade de alterar o contexto estrutural, mas principalmente o contexto cultural no qual as mudanças estão sendo articuladas.

Resgatando as idéias de Schein (1996a; 1996b), um dos autores que melhor define cultura e citado por muitos, Wood Jr. (1995:22) observa que ele: “...considera que o conceito de cultura é estruturalmente complexo e envolve grande conjunto de pressupostos, implicitamente assumidos, que definem como os membros de um grupo vêem suas relações internas e externas. Se esse grupo tiver uma história compartilhada, esses pressupostos, alinhados entre si, gerarão paradigmas comportamentais de alta ordem sobre a natureza do espaço, realidade, tempo, pessoas e relações. A cultura, segundo Schein, afeta todos os aspectos da organização: estrutura, estratégia, processos e sistemas de controle”.

A abordagem contextualista requer como características estudos processuais, contextuais e históricos; logo, longitudinais.

Morgan (apud Langfield-Smith, 1992) define cultura organizacional como um processo de construção da realidade que permite às pessoas verem e entenderem eventos particulares, ações, objetivos, expressões ou situações de diferentes maneiras. O próprio Pettigrew (1990b:146) esclarece o que entende por cultura: “No nível mais profundo, a cultura é pensada como um conjunto complexo de valores, crenças e pressupostos que definem os modos pelos quais uma empresa conduz seus negócios. Tal núcleo de crenças e pressupostos básicos é, naturalmente, manifestado em estruturas, sistemas, símbolos, mitos e padrões de recompensa dentro da organização”.

Pettigrew (1987) considera ainda que o interesse na cultura direciona a atenção para as fontes de coerência da vida organizacional e para as crenças dominantes ou ideologias que fornecem os sistemas de significados e interpretações, as quais filtram os ambientes externo e interno e os sinais intra-organizacionais. As ações e os processos associados às políticas, como o gerenciamento de significados, representam conceitualmente a sobreposição de

uma preocupação com as análises políticas e culturais da organização.

São todos esses pontos elencados acerca da questão **cultura** no contexto organizacional que tornam seu estudo indispensável em qualquer pesquisa sobre processos de transformação organizacional. Infelizmente Gutierrez não considerou tal papel em seu estudo de caso.

No **contexto interno**, Gutierrez aborda um importante componente do modelo de mudança organizacional elaborado por Pettigrew e ainda mais enfatizado em Child e Child & Smith. Trata-se do papel dos atores organizacionais. Gutierrez descreve a atuação de cada ator dominante no processo de mudança ocorrido na empresa em foco.

Os trabalhos de Pettigrew valorizam as percepções e representações mentais que o líder faz de seu ambiente, a partir das quais a liderança faz as escolhas estratégicas. Já no modelo *Firm-in-Sector* de Child & Smith é a coalizão dominante que percebe as condições do ambiente. Essa questão da cognição da cúpula organizacional é, sem dúvida alguma, muito mais presente em Child & Smith do que em Pettigrew. Assim, quando Gutierrez (p.98) se reporta ao assunto, parece mais estar transcrevendo as premissas do modelo de Child & Smith do que as de Pettigrew. Tal fato pode ser observado na sua própria confissão: “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”. O texto transcrito é puro Child & Smith quando se reportam à **arena cognitiva**.

Sem considerar a cultura organizacional, não-tratada por Gutierrez, sua descrição do **contexto interno** é perfeita ao analisar a estrutura de poder, as principais estratégias e os atores dominantes da empresa. Deve-se frisar, porém, que Gutierrez não deixa claro se entrevistou ou não aqueles atores que em passado recente exerceram algum poder na estrutura da empresa, ou seja, pessoas que em algum momento da história fizeram parte da coalizão dominante na organização (Child, 1972). Nem mesmo se consegue perceber se tais pessoas existiram. Portanto, Gutierrez não considerou os acontecimentos anteriores à década de 80, data do início de sua análise. Ele não poderia partir do nada, pois pode-se perceber no seu texto que a organização já existia antes de 80. Gutierrez fere um dos princípios básicos dos estudos contextualistas

— a interconexão entre a análise dos acontecimentos passados, o presente e o futuro (Pettigrew, 1990a).

Sobre o **conteúdo**, Pettigrew (1990b:147; 1987:657) “...refere-se às áreas específicas de mudança que estão sendo examinadas. Assim, a empresa pode estar procurando mudar a tecnologia, a mão-de-obra, os produtos, o posicionamento geográfico ou realmente a cultura organizacional”. Conforme Gutierrez (p.98), o **conteúdo** “... refere-se a 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”. Gutierrez delimita a pesquisa à função RH, ou seja, analisa o **contexto** e o **processo** das mudanças no âmbito dessa função.

O **conteúdo** é por ele bem apresentado quando caracteriza as duas orientações dadas pela organização à função RH. A primeira foi a orientação **administração de RH** de 1980 a 1985, caracterizada por resolução de conflitos, gestão quantitativa do pessoal e introdução de novos procedimentos e técnicas de RH, como círculos de controle de qualidade, programas de formação e administração de salários e benefícios. Já a segunda orientação, **administração estratégica de RH**, a partir de 1986, caracterizou-se basicamente pelo reconhecimento dos trabalhadores e de seu sindicato como parceiros econômicos da empresa.

Com relação ao **conteúdo** — aquilo que a organização efetivamente quer mudar —, o tipo de abordagem usada por Gutierrez é pouco encontrado em trabalhos que utilizam o modelo de Pettigrew, ou seja, a estreita delimitação do **conteúdo**. Enquanto Gutierrez centra-se única e exclusivamente na função RH, Pettigrew, em seus estudos, trabalha de forma bem mais ampla, englobando tecnologia, produtos, posicionamento geográfico, cultura organizacional, estratégia e mão-de-obra. Portanto, o trabalho de Gutierrez apresenta caráter inovador ao restringir o escopo de discussão apenas à função RH.

Enfim, o **conteúdo** da mudança estratégica é produto de um processo de legitimação moldado pelas considerações políticas e culturais, embora freqüentemente expressado em termos racionais e analíticos (Pettigrew, 1987).

Por último, o **processo** de mudança “... refere-se às ações, reações e interações das várias partes interessadas, na medida em que procuram alterar a empresa em seu estágio presente tendo em vista o futuro” (Pettigrew, 1987:557-558; 1990b:147; Pettigrew, McKee & Ferlie, 1988:301). Gutierrez (p.98) o descreve como “... ação, reação e inter-relação dos atores interessados pela mudança em questão. Nesta pesquisa ele corresponde às diferentes decisões referentes à administração de RH”.

O **processo** de mudança refere-se ao **como mudou**. Gutierrez (p.101) soube traduzir o que Pettigrew entende por **processo** de mudança: “A análise dinâmica do pro-

cesso 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". Em síntese, o desenvolvimento da mudança estratégica de uma organização toma o caráter de um processo de aprendizado político, uma condição a longo prazo e um processo de influência designado para estabelecer a legitimidade dominante de um padrão diferente de relação, entre o **conteúdo**, o **contexto** e o **processo** estratégico (Pettigrew, 1987).

Na realidade, nos meandros do modelo de Pettigrew (1985b), a questão da mudança estratégica é colocada menos em termos de como a proposta ou o projeto de mudança é impingido para dentro do sistema e mais como esses processos podem ser agilizados, como as condições que determinam as interpretações feitas pelas pessoas das situações podem ser alteradas e como o **contexto** pode ser mobilizado para obter efeitos práticos para a organização. De uma forma ou de outra, Gutierrez consegue colocar seu estudo nessa rota, salvo alguns deslizes quanto ao tratamento dispensado ao papel da liderança *versus* coalizão dominante, às percepções e à cultura organizacional.

No tópico seguinte, em que é apresentado o modelo de Child & Smith, essas questões são levantadas e discutidas no sentido de complementar o trabalho de Gutierrez com algumas críticas advindas de Child e Child & Smith, mormente com relação às percepções dos dirigentes das organizações.

O modelo de Child & Smith: uma contribuição a Pettigrew e a Gutierrez

O modelo de Child & Smith, conhecido como *Firm-in-Sector*, é composto por três aspectos relevantes do setor para a transformação organizacional: **condições objetivas**, **arena cognitiva** e **rede colaborativa**.

O setor é constituído por um conjunto de **condições objetivas** que podem criar pressões para a mudança. A viabilidade da organização dependerá da forma como ela se comporta perante tais condições. As **condições objetivas** podem ser tecnológicas, econômicas, sociais e, até mesmo, referir-se a concorrentes, fornecedores e governo. Pode-se dizer que se parecem com o **contexto externo** de Pettigrew.

A **arena cognitiva** é formada pelas representações mentais e percepções que a coalizão dominante faz do ambiente. É o que Bowditch & Buono (1992) chamam de ambiente percebido. Reflete a interpretação subjetiva do ambiente real que constitui, por sua vez, o ambiente objetivo composto por entidades, objetos e condições existen-

tes fora da organização. Diferentes percepções do ambiente competitivo podem resultar em diferentes estratégias (Fiol & Huff, 1992). As percepções dos dirigentes acabam sendo influenciadas por suas experiências passadas (Schwenk, 1988). Logo, é seguramente correto afirmar que a coalizão dominante, ao perceber as condições ambientais, filtra as informações com base em seus valores, suas crenças e sua cultura.

Muitos autores estão realizando estudos sobre o papel dos processos cognitivos na formulação estratégica (Fahey & Narayanan, 1989). Corroborando, Ginsberg (1989) complementa que atenção cada vez maior tem sido dada às cognições dos dirigentes e às suas percepções sobre o ambiente (Schwenk, 1988; Cossette & Audet, 1992; Eden, Ackermann & Cropper, 1992; Fiol & Huff, 1992; Laukkanen, 1994; Meindl, Stubbart & Porac, 1994; Daniels, Chernatony & Johnson, 1995).

Gutierrez (p.98) reconhece a importância do assunto, tanto que sublinha: "... valoriza-se de maneira central as diferentes percepções e representações mentais dos atores envolvidos nos processos de mudança". Mesmo porque o modelo por ele utilizado permite certo espaço para a liderança fazer suas escolhas estratégicas à luz de seu *feeling*. No entanto, no modelo de Child & Smith as percepções da coalizão dominante são muito mais valorizadas por meio da **arena cognitiva**, o que possibilita a existência de um espaço de decisão definido e exercido pela própria coalizão dominante.

Se Gutierrez tivesse empregado o modelo *Firm-in-Sector*, quando abordasse a estrutura de poder da empresa, teria de discutir mais a fundo os mecanismos utilizados para fluir as informações. Em outras palavras, como efetivamente se dá o fluxo de informações entre a coalizão dominante e os demais membros da organização.

Para Pettigrew, quem faz as escolhas estratégicas, decidindo os rumos da organização segundo suas percepções, é a figura do líder. Na pesquisa de Gutierrez tal aspecto é facilmente identificado no primeiro período da análise (1980 a 1984); no segundo período (1985 a 1990), porém, a figura do líder começa a ser substituída por uma coalizão dominante, com a presença não apenas do presidente e do diretor de RH, mas também do vice-presidente de finanças e de informática, dos trabalhadores e do sindicato. Portanto, o segundo período está mais para Child & Smith — coalizão dominante — do que propriamente para Pettigrew — liderança —, como é confirmado pelo próprio Gutierrez (p.101): "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. (...) É importante realçar também que, apesar da pressão crescente do sindicato, **a percepção dominante do grupo dirigente**

te da empresa Autopeças era, pelo menos até 1984, fortemente influenciada pela visão do Diretor de RH que minimizava, no interior da organização, a importância relativa do ator sindical”.

O último elemento do modelo de Child & Smith é a **rede colaborativa**, a rede social de relacionamento da empresa com seus fornecedores e demais atores, pela qual trocam informações. São canais para compartilhar informações e recursos com colaboradores atuais e potenciais. Mais uma vez, o modelo de Child & Smith serve para complementar os argumentos de Gutierrez, pois a **rede colaborativa** incorpora tranqüilamente a sua assertiva (p.101) de que: “... 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”. Assim, fica evidente que no modelo *Firm-in-Sector* há espaço para inserir todos os colaboradores como parte do processo de mudança e transformação organizacional.

A principal contribuição neste tópico foi mostrar que o modelo de Child & Smith se apresenta como uma alternativa para as possíveis deficiências, não do modelo de Pettigrew, mas do caso em estudo. Em outras palavras, a metodologia de Pettigrew não se encaixa perfeitamente em todos os estudos de caso. No caso em estudo, pode-se observar que a presença de uma coalizão dominante era muito maior do que a de um simples líder, figura central em Pettigrew, principalmente no segundo período.

Observou-se também que as percepções por parte dos dirigentes são melhor elaboradas por Child e Child & Smith do que por Pettigrew. Enfim, o que se pretendeu foi apresentar uma discussão para complementar aquela realizada por Gutierrez.

CONCLUSÕES

Neste trabalho apresentou-se como contribuição fundamental uma discussão do modelo **contexto, conteúdo e processo**, que tem como mentor maior Andrew Pettigrew, à luz dos preceitos apresentados no estudo de caso de Gutierrez (1996). Foi também examinado o modelo de Child & Smith (1987) — **condições objetivas, arena cognitiva e rede colaborativa** —, apreciando-se a interface com Pettigrew.

Constatou-se, por exemplo, que Gutierrez tinha condições de se referir aos estudos de Child e Child & Smith, uma vez que no início de seu texto afirma ter conhecimento sobre eles. Poderia, pelo menos, mencionar em sua análise do segundo período que por não se tratar mais apenas de um único líder, mas de uma coalizão dominan-

te, o modelo de Child & Smith se aplicaria melhor. Mesmo não abandonando sua linha de raciocínio poderia ter feito isso, talvez em nota de rodapé.

Outro aspecto a ser mencionado refere-se à questão da leitura que os dirigentes fazem das condições ambientais com base em suas experiências de vida, crenças, valores e cultura. Gutierrez a discute sob o ponto de vista de Pettigrew, por ser dele o modelo utilizado em sua análise. No entanto, poderia ter se referido também a Child & Smith quando fala em **arena cognitiva** e, principalmente, a Child e seu clássico artigo (1972) citado por muitos por se tratar de obra de referência para estudos de transformação organizacional que abordam aspectos ligados à cognição e à percepção dos atores dominantes.

Momento singular no trabalho de Gutierrez é quando descreve o instante em que os funcionários e o sindicato se tornam entes ativos no processo de mudança. Tanto Pettigrew quanto Child & Smith não só possibilitam espaço para esse tipo de participação, como estimulam tais situações. O mesmo não se pode dizer sobre o esquecimento de Gutierrez quanto à questão da cultura da organização, que merece espaço em Pettigrew.

Em síntese, o estudo de Gutierrez pode ser definido pelas palavras de Wood Jr., Curado & Campos (1994:77): “Na sociedade contemporânea, as organizações devem interpretar continuamente o ambiente, originando movimentos internos de mudança. O ponto-chave é a passagem de uma postura passiva ou meramente reativa para uma postura pró-ativa. Essa passagem implica a constante manifestação, por parte dos líderes, de símbolos, valores e linguagem. Dentro da organização, ocorre uma socialização contínua dos funcionários, para internalizar os novos significados e controlar comportamentos e *performance*. Na prática, essa passagem também significa a substituição do controle coercitivo pelo controle via cultura organizacional”.

A análise macro aqui empreendida não se pautou apenas na questão levantada por Gutierrez sobre a função RH, mas permitiu desenvolver um retrospecto de dois modelos para o estudo das mudanças organizacionais muito pouco utilizados no Brasil. Ainda que indiretamente, alguns autores nacionais começam a divagar sobre os elementos que os modelos de Pettigrew e Child & Smith discutem, como se observa na síntese esquemática que Wood Jr., Curado & Campos (1994) elaboraram.

Em suma, o texto de Gutierrez inicia um novo tempo de estudos sobre mudança organizacional, com visão mais contextualista em que passado, presente e futuro caminham juntos para a melhor compreensão das variáveis externas e internas do ambiente organizacional. Gutierrez consegue comprovar, assim, a importância do modelo de Pettigrew. Modelo ainda pouco estudado no Brasil, mas que, com certeza, a partir de sua obra será mais lembrado pelos pesquisadores organizacionais brasileiros. ♦

RESUMO

O objetivo central neste artigo é ampliar a discussão sobre novos modelos para o estudo de mudanças organizacionais, iniciada no Brasil a partir do trabalho de Gutierrez publicado na RAUSP (1996). Modelos esses mais contextuais, históricos e processuais das realidades interna e externa à organização. A contribuição maior é a tentativa de fazer uma interface entre o modelo de Pettigrew (contexto, conteúdo e processo) e o de Child & Smith (condições objetivas, arena cognitiva e rede colaborativa). São averiguados pontos fundamentais da metodologia de Pettigrew não-elaborados por Gutierrez, assim como momentos em que Child & Smith seriam mais adequados do que Pettigrew. Nesse sentido, o texto de Gutierrez, somado a este, inicia um novo tempo de estudos sobre mudança organizacional, com visão mais contextualista em que passado, presente e futuro caminham juntos para a melhor compreensão das variáveis externa e interna do ambiente organizacional.

Palavras-chave: contexto, conteúdo, processo, condições objetivas, arena cognitiva, rede colaborativa.

ABSTRACT

The main purpose in this paper is to widen the discussion of new models to approach organizational change, initiated in Brazil on the Gutierrez's paper in RAUSP of jan./mar. 1996. These models are more contextual, historic and processual of the organization's internal and external realities. Its major contribution is the attempt to accomplish an interface between Pettigrew's models (context, content and process) and the one of Child & Smith (objective conditions, cognitive arena, and collaborators' net). Crucial issues in Pettigrew's methodology not elaborated by Gutierrez are investigated, as well as moments in which Child & Smith would be more appropriate than Pettigrew. In this sense, Gutierrez's text added up to this initiates a new period of studies about organizational change with a more contextualist view in which past, present and future walk together to a better understanding of the external and internal variables of organizational environment.

Uniterms: context, content, process, objective conditions, cognitive arena, collaborators net.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BOWDITCH, J.L. & BUONO, A.F. *Elementos do comportamento organizacional*. São Paulo, Pioneira, 1992.
- CHILD, J. Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice. *Sociology*, v.6, n.1, p.1-22, 1972.
- CHILD, J. & SMITH, C. The context and process of organizational transformation: Cadbury Limited in its sector. *Journal of Management Studies*, v.24, n.6, p.565-593, nov. 1987.
- COSSETTE, P. & AUDET, M. Mapping of an idiosyncratic schema. *Journal of Management Studies*, v.29, n.3, p.325-347, maio 1992.
- DANIELS, K.; CHERNATONY, L.; JOHNSON, G. Validating a method for mapping managers' mental models of competitive industry structures. *Human Relations*, v.48, n.9, p.975-991, 1995.
- EDEN, C.; ACKERMANN, F.; CROPPER, S. The analysis of cause maps. *Journal of Management Studies*, v.29, n.3, p.309-324, maio 1992.
- FAHEY, L. & NARAYANAN, V.K. Linking changes in revealed causal maps and environmental change: an empirical study. *Journal of Management Studies*, v.26, n.4, p. 361-378, jul. 1989.
- FIOL, C.M. & HUFF, A.S. Maps for managers: where are we? Where do we go from here? *Journal of Management Studies*, v.29, n.3, p.267-285, maio 1992.
- GINSBERG, A. Construing the business portfolio: a cognitive model of deversification. *Journal of Management Studies*, v.26, n.4, p.417-438, jul. 1989.
- GUTIERREZ, L.H.S. Recursos humanos em um contexto de reestruturação. *Revista de Administração*, v.31, n.1, p.97-103, jan./mar. 1996.
- JAVIDAN, M.; MURRAY, A.; RESCHENTHALER, G. Strategic change: the search for new equilibria. *Journal of Organizational Change Management*, v.3, n.3, p.59-76, 1990.
- JOHNSON, G. Managing strategic change: strategy, culture and action. *Long Range Planning*, v.25, n.1, p.28-36, fev. 1992.
- LANGFIELD-SMITH, K. Exploring the need for a shared cognitive map. *Journal of Management Studies*, v.29, n.3, p.349-368, maio 1992.
- LAUKKANEN, M. Comparative cause mapping of organization cognitions. *Organization Science*, v.5, n.3, p.322-343, ago. 1994.
- MEINDL, J.R.; STUBBART, C.; PORAC, J.F. Cognition within and between organizations: five key questions. *Organization Science*, v.5, n.3, p.289-293, ago. 1994.
- MINTZBERG, H. That's not "turbulence", chicken little, it's relly opportunity. *Planning Review*, v.22, n.6, p.7-9, 1994.
- NADLER, D.A. & TUSHMAN, M.L. Projetos de organizações com boa adequação: uma moldura para compreender as novas

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- arquiteturas. In: NADLER, D.A.; GERSTEIN, M.S.; SHAW, R.T. *Arquitetura organizacional: a chave para a mudança empresarial*. São Paulo, Campus, 1994.
- PETTIGREW, A.M. Contextualist research: a natural way to link theory and practice. In: LAWLER (ed.). *Doing research that is use ful in theory and practice*. San Francisco, Jossey-Bass, 1985a. p.222-271
- _____. Examining change in the long-term context of culture and politics. In: PENNINGS, J. M. & Associates. *Organizational strategy and change: new views on formulating and implementing strategic decisions*. San Francisco, Jossey-Bass, 1985b. p.269-318
- _____. Context and action in the transformations of the firm. *Journal of Management Studies*, v.24, n.6, p.649-670, nov. 1987.
- _____. Studying strategic choice and strategic change. A comment on Mintzberg and Waters: "does decision get in the way?" *Organizations Studies*, v.11, n.1, p.6-11, 1990a.
- _____. A cultura das organizações é administrável? In: FLEURY, M.T.L. *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo, Atlas, 1990b.
- PETTIGREW, A.M.; FERLIE, E.; MCKEE, L. *Shaping strategic change: making change "in large organization"*. London, Sage, 1992.
- PETTIGREW, A.M.; MCKEE, L.; FERLIE, E. Understanding chance in the NHS. *Public Administration*, v.66, p.297-317, Autumn 1988.
- SCHEIN, E. Culture: the missing concept in organization studies. *Administrative Science Quarterly*, v.41, n.2, p.229-240, jun. 1996a.
- _____. Three cultures of management: the key to organization learning. *Sloan Management Review*, v.38, n.1, p.9-20, Fall 1996b.
- SCHWENK, C.R. The cognitive perspective on strategic decision making. *Journal of Management Studies*, v.25, n.1, p.41-55, jan. 1988.
- SMART, C. & VERTINSKY, I. Strategy and environment: a study of corporate responses to crises. *Strategic Management Journal*, v.5, p.199-213, 1984.
- THEOBALD, R. New success criteria for a turbulent world. *Planning Review*, v.22, n.6, p.10-13/43, nov./dez. 1994.
- WOOD JR., T. *Mudança organizacional*. São Paulo, Atlas, 1995.
- WOOD JR., T.; CURADO, I.B.; CAMPOS, H.M. Vencendo a crise: mudança organizacional na Rhodia Farma. *Revista de Administração de Empresas*, v.34, n.5, p.62-79, set./out. 1994.

DIRETRIZES AOS COLABORADORES

Os autores interessados podem requisitar uma cópia das Diretrizes aos Colaboradores da Rausp por carta, telefone, fax ou correio eletrônico.



por carta



por telefone



por fax



por e-mail

Secretaria Editorial
Revista de Administração
Caixa Postal 11.498
05422-970 - São Paulo - SP

(011) 818-5922

(011) 814-5500

rausp@edu.usp.br

A Rausp encoraja os autores interessados a requisitarem as diretrizes antes de enviarem seus trabalhos.

Na Internet: <http://www.usp.br/fea/adm/rausp/p1.htm>