

NOTA DE AULA
CLASS NOTE

Resenhas

Mudanças Organizacionais

Roberto de Medeiros Junior
roberto.medeiros.junior@hotmail.com

Prof^a. Gabriela Gonçalves Silveira Fiates, Dra.
gabriela.fiates@unisul.br

RESENHAS CRITICAS MUDANÇAS ORGANIZAÇÕES

Resenha de “Da mudança organizacional a adaptação estratégica: uma abordagem articulada entre determinismo ambiental e escolha estratégica” - Márcia Rosa Portes

Partindo da premissa que as mudanças atuais não possuem padrões e são descontinuadas - criando uma pressão constante que obriga a organização criar a competência de “rápida adequação” para sobreviver – a autora teve como objetivo no artigo:

1. Apresentar a organização como um sistema social aberto, onde possui força motriz nas pessoas e valores organizacional, permitindo alinhamento e respostas às mudanças externas;
2. Expor duas visões distintas – do ponto de vista da adaptação estratégica: determinista e intencional;
3. Apresentar uma terceira visão, partindo do princípio que as visões determinista e intencional são mutuamente exclusivas e concorrentes.

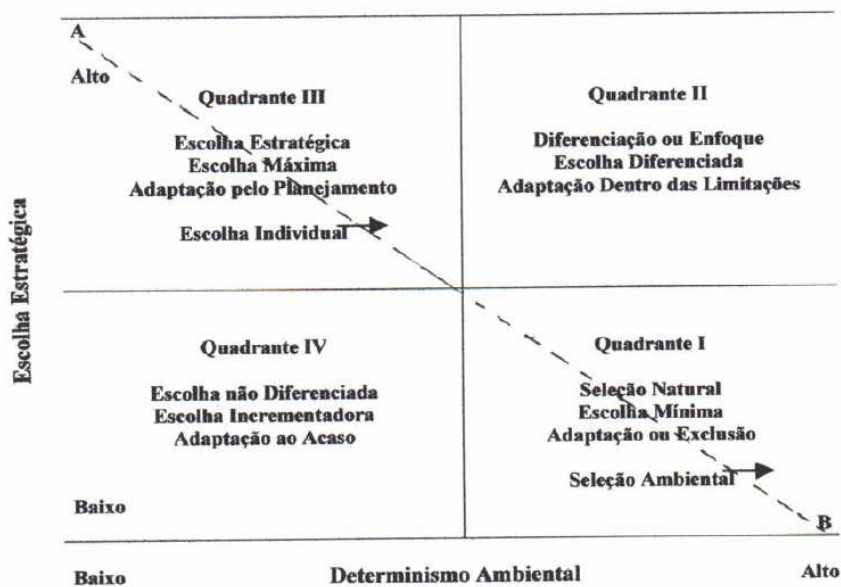
Para alcançar seu primeiro objetivo, Portes (2005) apresenta uma pequena revisão bibliográfica que mostra o sistema social como um conjunto de eventos e acontecimentos, o que não permitiu criar um modelo físico, reduzindo a variabilidade humana com três forças: pressões do ambiente, valores e expectativas compartilhadas e imposição de regras.

Portes (2005) desencadeia um conjunto de afirmações/revisões, que permitem considerarmos a organização como cultura (padrões de sistemas sociais de conhecimento, ideologia, etc), logo a cultura de cada indivíduo compõe a chamada cultura organizacional, o que nos permite considerar cultura um fenômeno ativo, vinculado a uma realidade social construída e não um conjunto de regras e relacionamento.

Conceituada a organização, a autora parte para desmembrar o conceito de “mudança organizacional” – contando com Wood Jr, Quinn, Morgan, entre outros -, chegando a afirmar que mudança organizacional “é toda transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural e tecnológica, humana ou de qualquer outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização”, tendo três fontes geradoras: crises e problemas, novas oportunidades, novas diretrizes internas ou externas. A autora ainda enumera os principais fatores de sucesso para a mudança: “importância de se ter consenso sobre a necessidade de mudança; comunicação clara dos objetivos e das alterações a serem implementadas; esforço especial no treinamento; dar tempo ao tempo e encorajar a idéia de mudança como adequação ao meio”.

O segundo objetivo do artigo é alcançado por meio de exposição do modelo do determinismo ambiental (o ambiente molda a estrutura organizacional, tornando os movimentos das empresas previsíveis e submetidos à uma seleção natural de alinhamento) e da escolha estratégica (o ambiente é apenas mais uma variável, podendo até ser moldado pelo posicionamento da empresa, os gestores do alto-escalão possuem papel importante neste modelo sendo os autores que atuam na escolha estratégica como uma abordagem complexa e dinâmica).

Enfatizando o aspecto mutuamente excludente e concorrente das duas abordagens, a autora chega no seu terceiro objetivo, apresentando uma abordagem articulada onde os conceitos utilizados no determinismo ambiental e na escolha estratégica podem ser utilizados como conceitos independentes em uma mesma topologia, ilustrado no quadro de Hrebiniak e Joyce (1985), que afirmavam que a literatura por muito tempo considerou apenas o quadrante 3 e 4.



A autora finaliza destacando que ao considerar esta última abordagem devemos levar em conta o processo de adaptação dinâmica que muda ao longo do tempo, que altera os recursos, atores e processo de tomada decisão e poder.

Referência

PORTES, M.R. **Da mudança organizacional a adaptação estratégica: uma abordagem articulada entre determinismo ambiental e escolha estratégica.** Revista Gestão & Tecnologia On Line Nº 2. Vol. 1. Pág. 1-16, Jun-Dez/2005.

Resenha de
“O Fetiche da Mudança. Revista de Administração de Empresas”
CHRISTOPHER GRAY

Christopher polemiza à área de mudanças organizacionais com este artigo, afirmando que:

- Não há base para afirmar que o mundo vem mudando em uma taxa cada vez mais veloz;
- As organizações não precisam adaptar-se às mudanças para sobreviver, visto que elas são as grandes responsáveis por estas mudanças;
- E que as técnicas de gerenciamento às mudanças são uma falácia destinada ao fracasso.

Estas três afirmações são abordadas estruturalmente em quatro partes no artigo:

1. Proposições sobre as mudanças sem precedentes na história da humanidade;
 - Os conceitos relacionados a mudança utiliza recursos de “meta-narrativas”;
 - A quantidade de material sobre mudança leva o conceito de fetiche e moda: introdutória, contextual e certa;
 - Há uma entropia entre os livros de administração, onde os mesmos iniciam falando sobre as “mudanças atuais”;
 - Três falácias: taxas de mudança sem precedentes, mudanças sendo regidas por aspectos como tecnologia e globalização e a mudança é algo suscetível a intervenções;
2. Entendimento de mudança, com base em metáforas darwinistas;
 - “Mudanças sem precedentes” tornou-se o cerne do senso comum e do verdadeiro conhecimento das organizações (na academia e na prática empresarial). Em várias épocas o termo “Mudanças sem precedentes” foi considerado válido;
 - A Metáfora da organização como um organismo, leva a crer que ela deve se adaptar ao ambiente e não que são unos (recíprocos) ;
3. Considerações sobre gerenciamento de mudanças;

- Gerenciamento da mudança é quase sempre falho, pois parte da premissa que é possível controlar sistematicamente as relações sociais e organizacionais;
 - Gerenciamento de mudanças muitas vezes peca na generalização: fazer o mesmo, com pessoas diferentes, espaço diferente e tempo diferente alcança os resultados originais;
4. Tentativas de explicar a aparente dominância do discurso da mudança.
- Implementação imperfeita, famoso “engenheiro de obra pronta”. Não há como provar que se tivesse feito de “tal maneira” teria dado certo;
 - Resistência à mudança: considerada como algo inevitável e de fácil estruturação em modelos (ex.: negação, defesa, descarte, adaptação e interiorização)
 - Liderança, comunicação e participação como panacéia para sucesso na implantação da mudança e driblar a resistência.

Referência

GREY, Christopher. **O Fetiche da Mudança**. *Revista de Administração de Empresas*. V. 44 (1), Pág. 10-25, Janeiro-Março, 2004.

Resenha de
“Os Elementos da Mudança Estratégica Empresarial: Um Estudo Exploratório”
ROSSETO, CUNHA, ORSSATO e MARTINAGO

Partindo da premissa que crescentes mudanças no ambiente vem criando uma constância de alteração das estratégias competitiva das empresas, os autores tecem os conceitos da mudança estratégica organizacional, tendo como base o modelo da firma no setor de Child e Smith (1987) e os trabalhos de Pettigrew (1987, 1988) para suprir a falta de metodologia nesta área.

O artigo enfoca inicialmente na abordagem de determinismo ambiental: organização como sistema aberto, ambiente dinâmico e complexo, necessidade de adaptações às condições externas mutáveis e diferença entre o ambiente real (objetivo) e o percebido pelas empresas (subjetivo). Neste último item, é importante destacar que as empresas tomam decisões com base na percepção, afetada pelos valores e crenças individuais e da organização, formando um gap entre o real e o percebido.

Da abordagem de determinismo ambiental o artigo navega para a escolha estratégica: o ambiente é uma variável, porém as decisões estratégicas podem direcionar a empresa e influenciar o meio. Os autores parte da afirmação que a perspectiva analítica da escolha estratégica é a mais completa, pois considera o ambiente e a estrutura estratégica organizacional.

Sobre mudança estratégica, os autores afirmam que o sucesso de uma empresa está fortemente vinculado à capacidade de antecipar e reagir às mudanças, sendo que uma mudança organizacional não pode ser analisada de forma isolada, sem considerar a percepção e avaliação de condições ambientais.

A partir de uma breve revisão bibliográfica, os atores apontam que:

- Os modelos de mudança organizacional são apenas associações positivas entre estrutura organizacional e fatores contextuais, ignorando fatores subjetivos (ex.: panorama político);
- Apesar de haver substancial literatura sobre mudança, há carência de análise comparativa, pluralismo e progressão histórica como elementos básicos;
- Deve se combater as deficiências no método de pesquisa considerando a natureza contextual (nos primas da economia nacional, do setor da empresa e do domínio interno) e processual da mudança estratégica

(considerando condições objetivas e cognitivas do setor que a empresa atua).

O artigo se demonstra falho em tentar vincular “mudança organizacional” à “área de construção civil”, ficando restrito aos conceitos básicos da primeira.

Referência

ROSSETO, C.R; CUNHA, C.J.C.; ORSSATTO, C.H. MARTINAGO, G. **Os Elementos da Mudança Estratégica Empresarial: Um Estudo Exploratório**. Teor. Evid. Econ., Passo Fundo, v.4, n.7/8, p.111-120, maio/nov. 1996.

Resenha de
“Adaptação estratégica organizacional em uma empresa do setor calçadista do Vale dos Sinos - RS” Zanini e Oliveira

A proposta do artigo foi analisar o processo de adaptação de uma empresa calçadista do Vale dos Sinos – RS, realizando uma análise longitudinal e histórica, considerando um período de 12 anos (1990 – 2002). Os autores iniciam realizando uma breve revisão bibliográfica de adaptação estratégica organizacional e estratégia organizacional, como pretexto para apresentar as tipologias de Hrebiniak & Joyce (1985), Miles & Snow (1978), Mintzberg (1987) e Porter(1986), que serão utilizadas para análise dos períodos estratégicos definidos.

Após apresentar a empresa – identificada como de grande porte segundo parâmetros da UFRGS – os autores classificam as mudanças em três períodos estratégicos, com base nos principais eventos:

- Período I (1990-1993): valorização cambial e entrada efetiva dos chineses no mercado de baixo preço;
- Período II (1994-1998): estabilidade econômica com valorização cambial, mudança no mercado de atuação, incorporação de novas tecnologias, mudança no comportamento do consumidor e participação dos gerentes nas decisões da empresa;
- Período III (1999-2002): desvalorização cambial.

Para cada um destes períodos, é realizada uma análise teórica com base nas tipologias apresentadas no início, destacando:

- A estratégia da empresa de baixo custo é convertida para diferenciação nos períodos II e III, tipologia de Porter;
- A adaptação organizacional, do Tipo I migra para Tipo II nos períodos II e III, isto é de uma ambiente com baixa escolha estratégica e alto determinismo, evolui para alta escolha estratégica, permanecendo o grau de determinismo, tipologia de Hrebiniak & Joyce.

Os pontos fortes do artigo são evidentes:

- A proposta em si;
- A revisão bibliográfica objetiva e sucinta;
- A classificação dos períodos estratégicos coerentes;
- A análise teórica para cada período.

Sendo os pontos fracos ou de discordância:

- A metodologia (estudo de caso simples e abordagem qualitativa), restrita e muitas vezes questionada;
- A falta de base bibliográfica para apresentar os eventos;
- A falta de apresentar a metodologia de definição, coleta e classificação dos dados;
- E principalmente, a não extrapolação da análise, restringindo o artigo a uma análise simples e fechada.

Apesar das limitações apresentadas, a área carece deste tipo de artigo para confrontar a teoria com a realidade empresarial brasileira.

Referência

ZANINI, Márcia Regina Kaiser. OLVEIRA, Luiz Carlos Pistóia de. **Adaptação estratégica organizacional em uma empresa do setor calçadista do Vale dos Sinos - RS**. XXIV Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Florianópolis, nov. 2004.

Resenha de “Cap.1 – Mudança organizacional: uma introdução” Lima e Bressan

No início deste capítulo, as autoras fazem uma breve descrição identificando que ao passo que as organizações começaram a serem consideradas um sistema aberto, a mudança começou a se tornar fundamental na análise das mesmas. O capítulo não foge do lugar comum, onde as mudanças atuais são mais velozes que as anteriores, a mudança organizacional é um fato da vida contemporânea (antes não era?) e que a grande alavanca destas mudanças é efetivada pelo crescimento da tecnologia da informação e transporte.

Objetivando apresentar um conceito para mudança organizacional as autoras navegam na literatura, enfatizando conceitos de Araújo (1982) à Bressa (2001), passando por (entre outros) Wood Jr. (2000) e Porras & Robertson (1992)., propondo ao final um conceito: “Mudança organizacional é qualquer alteração, planejada ou não, nos componentes organizacionais – pessoas, trabalho, estrutura formal, cultura – ou nas relações entre a organização e seu ambiente, que possam ter conseqüências relevantes, de natureza positiva ou negativa, para a eficiência, eficácia e/ou sustentabilidade organizacional”.

Após conceituar mudança, tem-se uma tentativa de analisar as principais classificações da mesma: transformacional e incremental; revolucionária e evolucionária; contínua e episódica; convergente e radical. Independente das nomenclaturas fica claro uma divisão entre uma mudança que realça apenas ajustes e uma que abre uma ruptura de padrões anteriormente estabelecidos.

As autoras são felizes ao fazerem uma análise nas principais dimensões discutidas em relação ao tema: intencionalidade da mudança, transformação/congruência sistêmica, relevância do impacto, resposta ao ambiente e temporalidade da mudança.

Ao analisar a relação entre organização, ambiente e mudança, tem-se o apontamento de alguns conceitos:

- Teoria da contingência estrutural;
- Escolha estratégica, em resposta ao alto grau de integração da teoria da contingência estrutural;
- Ecologia das populações;
- Teoria da institucionalização.

A partir destes conceitos básicos, as autoras começam a abordar modelos e fatores vinculados ao processo de mudança e chegam a revisão teórica de Armenakis e Bedeian (1999) que dividem o tema em:

- Conteúdo da mudança;
- Contexto da mudança;
- Processo da mudança;
- Resultados da mudança.

O capítulo finaliza identificando as conseqüências da mudança organizacional para a própria organização e para seus membros. Nesta segunda análise, novamente temos o lugar comum: resistência, liderança, etc.

Uma análise crítica do capítulo pode tornar-se superficial ao não se considerar todo o livro, pois o que é apresentado neste capítulo foi apenas os conceitos básicos de mudança organizacional, o que é muito rico para esclarecimento e introdução à área, mas pouco profundo para quem já é pesquisador da mesma.

Os autores de forma abrangente (horizontal) apresentam os principais conceitos, não agregando nenhum conceito novo, nem mesmo quando propõem novos conceitos, que não passam de agrupamento de conceitos anteriores.

Referência

LIMA, Suzana Maria Valle Lima. BRESSAN, Cyndia Laura. **Mudança organizacional: uma introdução. ???**.

Resenha de “Context and action in the transformation of the firm” Pettigrew

Pettigrew inicia seu artigo apontando que mudanças econômicas, sociais e organizacionais, geram um ambiente de incertezas, que pode ser abrandado com a afirmação que o líder pode fazer a diferença. Neste contexto o artigo cita Burn (1978, apud PETTIGREW) “Em última análise a eficácia do líder como líder será testada pela realização da proposta, sob mudança social real e a pretendida” e propõem que o comportamento do líder é o principal ingrediente para a mudança, considerando três aspectos: contexto, processo e conteúdo da mudança.

O artigo é composto por quatro seções:

1. Revisão bibliográfica sobre o papel da liderança na mudança organizacional;
2. Estudo de caso Imperial Chemical Industries (ICI);
3. Conclusões do estudo de caso ICI;
4. Interpretação do estudo de caso ICI com base no processo de mudança estratégica estudados pelo Centre for Corporate Strategy and Change (University of Warwick).

O autor de forma muito criteriosa finaliza a primeira seção concluindo que a análise de uma mudança deve considerar três dimensões: processo, contexto (interno e externo) e conteúdo para o entendimento na íntegra da mudança. Este modelo é aplicado – de forma satisfatória – na segunda parte do artigo, o que permite as conclusões na terceira seção.

As duas principais conclusões do artigo são construídas a partir do estudo de caso, e vem ao encontro de uma linha teórica já concebida:

1. Há um ciclo de mudanças que intercalam diversas (pequenas) mudanças incrementais e uma (grande) mudança radical (quase sempre vinculada à mudança de liderança);
2. A mudança exige condições de caos;

O autor consegue de forma sintética e não superficial apresentar o estudo de caso e estas conclusões, em 1987, mas que continuam atuais ainda hoje.

A contribuição do artigo está claramente direcionada não ao estudo de caso em si, mas ao método de análise de mudanças que considera processo, contexto e conteúdo da mudança, proposto pelo próprio autor e aplicada neste estudo de caso. Com este tipo de

análise, pode-se extrapolar de uma análise pontual para uma comparativa entre estudos de casos e tendências.

Este tipo de trabalho –apesar de ter sido realizado antes – rebate as críticas de Grey (2004), sobre a forma empírica e não científica da Mudança Organizacional.

Em todo o artigo, apenas a última parte poderia ter sido mais explorado, ficou muito superficial o vínculo entre as conclusões e o estudo do Centre for Corporate Strategy and Change (University of Warwick).

Referência

PETTIGREW, A. **Context and action in the transformation of the firm.** Journal of Management Studies, v. 24, n. 6, p. 649-670, Nov. 1987.

GREY, Christopher. **O Fetiche da Mudança.** Revista de Administração de Empresas. V. 44 (1), Pág. 10-25, Janeiro-Março, 2004.

Resenha de
“Da mudança organizacional a adaptação estratégica: uma abordagem articulada entre determinismo ambiental e escolha estratégica” - Márcia Rosa Portes

Partindo da premissa que as mudanças atuais não possuem padrões e são descontinuadas - criando uma pressão constante que obrigada a organização criar a competência de “rápida adequação” para sobreviver – a autora teve como objetivo no artigo:

4. Apresentar a organização como um sistema social aberto, onde possui força motriz nas pessoas e valores organizacional, permitindo alinhamento e respostas às mudanças externas;
5. Expor duas visões distintas – do ponto de vista da adaptação estratégica: determinista e intencional;
6. Apresentar uma terceira visão, partindo do princípio que as visões determinista e intencional são mutuamente exclusivas e concorrentes.

Para alcançar seu primeiro objetivo, Portes (2005) apresenta uma pequena revisão bibliográfica que mostra o sistema social como um conjunto de eventos e acontecimentos, o que não permite criar um modelo físico, reduzindo a variabilidade humana com três forças: pressões do ambiente, valores e expectativas compartilhadas e imposição de regras.

O segundo objetivo do artigo é alcançado por meio de exposição do modelo do determinismo ambiental (o ambiente molda a estrutura organizacional, tornando os movimentos das empresas previsíveis e submetidos à uma seleção natural de alinhamento) e da escolha estratégica (o ambiente é apenas mais uma variável, podendo até ser moldado pelo posicionamento da empresa, os gestores do alto-escalão possuem papel importante neste modelo sendo os autores que atuam na escolha estratégica como uma abordagem complexa e dinâmica).

Enfatizando o aspecto mutuamente excludente e concorrente das duas abordagens, a autora chega no seu terceiro objetivo, apresentando uma abordagem articulada onde os conceitos utilizados no determinismo ambiental e na escolha estratégica podem ser utilizados como conceitos independentes em uma mesma topologia, ilustrado no quadro de Hrebiniak e Joyce (1985 apud Portes, 2005), que afirmavam que a literatura por muito tempo considerou apenas o quadrante 3 e 4.

A autora de forma enfática – e convincente – conseguiu atingir seu primeiro objetivo, onde centra que a organização é cultura, conceito pouco entendido, porém forte como base para muitos fatos e aspectos do cotidiano organizacional. Ao visitar os conceitos bases (objetivo 2), o artigo não trouxe nenhuma novidade, apenas abordou conceitos e lacunas

da área. Ao explorar as lacunas (objetivo 3) afirmando que há muito que se estudar sobre a área, pode-se tecer uma crítica em dois sentidos:

- Positivo: realmente falta uma análise mais aprofundada (verticalmente) em algumas variáveis (e relações entre elas);
- Negativo: mas já foi realizado estudos exploratórios (horizontalmente) sobre estas variáveis e relacionamentos.

As bases conceituais do artigo vêm ao encontro dos mesmos apontamentos realizados por ROSSETO e CUNHA (1996), o que demonstram solidez conceitual, o que torna o artigo válido se considerado como referencial bibliográfico, mas não como construtor de novos conceitos.

Referência

PORTES, M.R. **Da mudança organizacional a adaptação estratégica: uma abordagem articulada entre determinismo ambiental e escolha estratégica.** Revista Gestão & Tecnologia On Line Nº 2. Vol. 1. Pág. 1-16, Jun-Dez/2005.

ROSSETO, C.R; CUNHA, C.J.C.; ORSSATTO, C.H. MARTINAGO, G. **Os Elementos da Mudança Estratégica Empresarial: Um Estudo Exploratório.** Teor. Evid. Econ., Passo Fundo, v.4, n.7/8, p.111-120, maio/nov. 1996.

Resenha de
“Management in Context: an essay on the relevance of culture to the understanding of organizational change” Steven P. Feldman

Mudança organizacional e cultura caminham paralelamente influenciando-se mutuamente, é neste arcabouço que, neste artigo, Feldman explora a importância da cultura para a compreensão da mudança organizacional. Considerando que a cultura é um conjunto de aspectos simbólicos que irão influenciar toda a organização, inclusive a mudança, o autor compõe sua análise em 4 partes:

- Base conceitual, onde explora as dimensões da cultura e sua influência na mudança organizacional;
- A cultura na companhia telefônica, explorando a base do estudo de caso;
- A mudança na cultura organizacional – do estudo de caso – na mudança da alta gestão;
- Conclusão, com apontamentos finais.

Na base conceitual, verificam-se diferentes hipóteses sobre a natureza dos símbolos e sua relevância nas organizações que convergem para a dicotomia de “ação simbólica” e “ação substancial”. Como a cultura assume um fator causal em mudança organizacional, ela deve ser controlada pela gestão de símbolos. É esta última afirmação que o autor considera insuficiente, propondo que toda ação tem aspecto simbólico e que símbolos só possuem significado na interação com outros símbolos. Assim estudar cultura é explicar a ação em termos do sistema simbólicos - objetivos, planos, idéias, papéis e das tradições – utilizados pelas pessoas para dar significado as ordens e experiências.

O estudo de caso explora estes conceitos em uma empresa concessionária Bell Telephone que estava se preparando para a desregulamentação da American Telephone and Telegraph Company em 1981, considerando três momentos de mudança (transição). Ao final o autor chega nas conclusões e ponderações:

- A cultura quando considerada no contexto, mostra como uma base para a análise da mudança organizacional;
- A cultura é flexível por natureza e permite alteração sem mudança organizacional;
- A cultura é uma fonte de mudança organizacional e não um obstáculo como muitas vezes é considerado;

- “A cultura é uma importante força que detém organizações em uma dada forma ao longo do tempo”, daí o caráter de obstáculo.

O artigo é rico ao focar em um único objeto e assim desmistificar alguns conceitos relacionados a cultura e mudança organizacional, indo de encontro a Grey (2004), primeiro por não concordar com os conceitos vigentes e segundo, por fazer uma análise horizontal (simplificada) e vertical, concluindo que a mudança comportamental influencia muito mais a mudança organizacional do que a influencia da cultura.

Para finalizar, o artigo demonstrou em termos empíricos como pode-se utilizar apenas uma dimensão do modelo de Pettigrew (1987) e ainda conseguir profundidade e caráter científico.

Referência

Feldman, Steven P. **Management in Context: an essay on the relevance of culture to the understanding of organizational change.** Journal of Management Studies, v. 23, n. 6, p. 649-670, Nov. 1986.

PETTIGREW, A. **Context and action in the transformation of the firm.** Journal of Management Studies, v. 24, n. 6, p. 649-670, Nov. 1987.

GREY, Christopher. **O Fetiche da Mudança.** Revista de Administração de Empresas. V. 44 (1), Pág. 10-25, Janeiro-Março, 2004.

Resenha de
“O Fetiche da Mudança. Revista de Administração de Empresas”
CHRISTOPHER, G.

Christopher polemiza à área de mudanças organizacionais com este artigo, afirmando que:

- Não há base para afirmar que o mundo vem mudando em uma taxa cada vez mais veloz;
- As organizações não precisam adaptar-se às mudanças para sobreviver, visto que elas são as grandes responsáveis por estas mudanças;
- E que as técnicas de gerenciamento às mudanças são uma falácia destinada ao fracasso.

Estas três afirmações são abordadas estruturalmente em quatro partes no artigo:

1. Proposições sobre as mudanças sem precedentes na história da humanidade;
 - Os conceitos relacionados a mudança utiliza recursos de “meta-narrativas”;
 - A quantidade de material sobre mudança leva o conceito de fetiche e moda: introdutória, contextual e certa;
 - Há uma entropia entre os livros de administração, onde os mesmos iniciam falando sobre as “mudanças atuais”;
 - Três falácias: taxas de mudança sem precedentes, mudanças sendo regidas por aspectos como tecnologia e globalização e a mudança é algo suscetível a intervenções;
2. Entendimento de mudança, com base em metáforas darwinistas;
 - “Mudanças sem precedentes” tornou-se o cerne do senso comum e do verdadeiro conhecimento das organizações (na academia e na prática empresarial). Em várias épocas o termo “Mudanças sem precedentes” foi considerado válido;
 - A Metáfora da organização como um organismo, leva a crer que ela deve se adaptar ao ambiente e não que são unos (recíprocos) ;
3. Considerações sobre gerenciamento de mudanças;

- Gerenciamento da mudança é quase sempre falho, pois parte da premissa que é possível controlar sistematicamente as relações sociais e organizacionais;
 - Gerenciamento de mudanças muitas vezes peca na generalização: fazer o mesmo, com pessoas diferentes, espaço diferente e tempo diferente alcança os resultados originais;
4. Tentativas de explicar a aparente dominância do discurso da mudança.
- Implementação imperfeita, famoso “engenheiro de obra pronta”. Não há como provar que se tivesse feito de “tal maneira” teria dado certo;
 - Resistência à mudança: considerada como algo inevitável e de fácil estruturação em modelos (ex.: negação, defesa, descarte, adaptação e interiorização)
 - Liderança, comunicação e participação como panacéia para sucesso na implantação da mudança e driblar a resistência.

Ao ser extremo, o autor consegue seu objetivo de fazer o leitor pensar sobre as “verdades absolutas” de uma leitura passiva sobre “Mudanças Organizacionais”, porém agrupa todos os pesquisadores em um único conjunto, o que não pode ser considerado justo. Como toda área, tem-se pesquisadores mais criteriosos – como exemplo de Pettigrew (1987) - e menos criteriosos, o artigo poderia ter aberto considerações neste sentido.

Ao questionar as bases da área, o autor prova – de forma satisfatória – que não há prova que esta geração está vivenciando uma situação incomum de mudanças, seja na velocidade ou no impacto das mesmas. Mas é questionável, quando afirma que as organizações não devem se adaptar as mudanças, pois independente se elas são as geradoras das mudanças, a partir do momento que houve uma alteração no ambiente, haverá uma adaptação da organização, e vice-versa.

Desconsiderando o excesso, o artigo ataca frontalmente o senso comum (líder é o responsável pelo sucesso da mudança, sempre haverá resistência, a organização deve adaptar-se a todas mudanças, etc), o que é “saudável” para o meio científico, onde não podemos compartilhar de dogmas.

Referência

CHRISTOPHER, G. **O Fetiche da Mudança.** *Revista de Administração de Empresas.* V. 44 (1), Pág. 10-25, Janeiro-Março, 2004.

PETTIGREW, A. **Context and action in the transformation of the firm.** *Journal of Management Studies,* v. 24, n. 6, p. 649-670, Nov. 1987.

Resenha de
“O isomorfismo normativo e a análise de organizações de saúde”
Maria Ceci Misoczky

A proposta do artigo é nobre, mas a forma de abordagem é pobre ao se calcar na complexidade de um tema relativamente simples. Ao apresentar o crescente interesse (por meio de publicações e estudos) na teoria institucional, a autora destaca a lacuna existente desta abordagem na área da saúde, sendo que esta última deveria ser adaptada para ser estudada nas luzes da teoria institucional. A forma de abordagem adotada discorre sobre o assunto sem realizar uma descrição das classificações e padrões, o que torna o texto de complicado entendimento.

Outra limitação do artigo é seu formato baseado apenas em revisão bibliográfica e de caráter qualitativo, o que induz à percepção da autora: a área da saúde no Brasil deveria ser analisada considerando isomorfismo coercitivo. Durante todo o texto, há uma carência de análise e estudo de casos brasileiros.

É importante destacar que artigos exploratórios e qualitativos possuem seu valor, a crítica aqui direcionada refere-se ao tema, proposta e metodologia adotado no artigo, o que apresentam incongruência.

Para finalizar esta análise destacamos mais uma falha, que esta na ampliação do escopo durante a descrição do artigo: *“Utiliza-se a ocupação médica para discutir a presença determinante de mecanismos regulativos e cognitivos no seu processo de profissionalização, e para afirmar a inadequação de destacar o mecanismo normativo como a categoria mais indicada para compreender organizações profissionais, já que sua presença obscurece a compreensão das principais estratégias utilizadas pela profissão e a legitimação resultante”*

Referência

MISOCZKY, Maria Ceci. **O isomorfismo normativo e a análise de organizações de saúde**. RAE Eletrônica, v. 4, n. 1, art 5, jan./jul. 2005.

SERRALHEIRO, Werther Alexandre de Oliveira. **O processo de adaptação estratégica das empresas Eliane sob a ótica da teoria institucional e da visão baseada em recursos (RBV)**. Dissertação Mestrado submetida ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção UFSC. Florianópolis. 2004.

Resenha de
“O processo de adaptação estratégica das empresas Eliane sob a ótica da teoria institucional e da visão baseada em recursos (RBV)”
Werther Alexandre de Oliveira Serralheiro

O objetivo da dissertação de mestrado do autor foi analisar as mudanças estratégicas – no prisma de adaptação – das Empresas Eliane em seus 40 anos de existência, para tanto adotou:

- o modelo de análise de Pettigrew: contexto, conteúdo e processo;
- duas óticas para análise: teoria institucional e visão baseada em recursos.

A presente resenha crítica não tem como objetivo analisar a dissertação, mas sim a revisão bibliográfica perante o objetivo da dissertação. Neste sentido o autor, estruturou de forma macro seu embasamento analisando: organizações, organizações como sistema aberto, ambiente organizacional, adaptação estratégica, teoria institucional, visão baseada em recursos e formulação estratégica. Esta estrutura permitiu uma análise simples e direta – ponto positivo para a dissertação -, porém, o autor poderia ter explorado o modelo de Pettigrew quando aborda Adaptação Estratégica contrapondo com outros modelos – ponto negativo para a dissertação.

O encadeamento de idéias ficou bem estruturado, apresentando os conceitos que regem “organização”, como podemos analisar a organização como um sistema aberto perante seu ambiente, as características e definições do ambiente organizacional, a importância da adaptação estratégica para sobrevivência da empresa e suas duas escolas (determinismo e voluntarismo), fechando com teoria institucional, RBV e a importância e formas da formulação estratégica.

Sobre teoria institucional, o autor destaca-a como uma convergência das ciências política, social e econômica e trata que a “sobrevivência da organização depende da capacidade de atendimento a orientações coletivas compartilhadas”, assim há uma “convergência progressiva das organizações à uma tendência por meio da imitação”, seja por pressão legal (isomorfismo coercitivo), do setor (isomorfismo mimético) ou norma (isomorfismo normativo).

A revisão bibliográfica realizada, tanto em conteúdo como em forma, é satisfatória para a dissertação proposta, possui apenas uma pequena lacuna, conforme mencionada anteriormente.

Referência

SERRALHEIRO, Werther Alexandre de Oliveira. **O processo de adaptação estratégica das empresas Eliane sob a ótica da teoria institucional e da visão baseada em recursos (RBV)**. Dissertação Mestrado submetida ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção UFSC. Florianópolis. 2004.

PETTIGREW, A. **Context and action in the transformation of the firm**. Journal of Management Studies, v. 24, n. 6, p. 649-670, Nov. 1987.

Resenha de “Organizações, Recursos e a luta pela sobrevivência” Cunha

De forma sintética - mas não simplista – Cunha propõem neste artigo a integração da Teoria Ecológica de Hannah e Freeman e a Perspectiva da Dependência de Recursos de Pfeffer e Salancik. Com caráter didático e de embasamento teórico o autor apresenta os principais conceitos e limitantes de ambas teorias e como uma pode colaborar com a outra.

Sobre as críticas da Teoria Ecológica, o autor se limita as já conhecidas e “enaltecidas”:

- Ambigüidade de conceitos;
- Indefinição nos níveis de análise;
- Foca apenas no estudo das organizações sobreviventes (cases de sucesso), não fazendo uma análise dos cases de insucesso.

Partindo da premissa que a Teoria Ecológica considera mais a interação entre os indivíduos e o ambiente, mas respeita a natureza de sistema aberto das organizações, Cunha propõem a integração com a Perspectiva da Dependência de Recursos, permitindo uma análise dos mecanismos que promovem a retenção e utilização dos recursos, tornando-os características da individuo perante a população. Neste ensaio, o autor foi muito feliz, em propor uma análise macro (interação) conjugada com uma análise minuciosa do vínculo baseado em recursos (dependência).

Transpondo o limite deste artigo e analisando a classificação de Van de Ven e Poole (1995), podemos afirmar que a proposta de Cunha é identificada como uma teoria Tri-motor:

- Prescritivo com uma entidade: ao considerar a organização submetida a estágios evolucionários;
- Construtivista entre entidades: ao analisar a dependência e interação de recursos entre as organizações;
- Prescritivo entre entidades: a base da própria Teoria Ecológica.

Desta forma a teoria proposta se classifica no mesmo grupo da teoria Psicologia Social da Organização de Weick (1979).

Referência

CUNHA, M. P. **Organizações, Recursos e a luta pela sobrevivência**. RAE – Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v 33, n 5, p 34-47, Set/Out 1993.

ANDREW H. VAN DE VEN, Andrew H. E POOLE, Marshall Scott. *Explaining Development and Change in Organizations*. Academy of Management Review, Vol. 20, No. 3, 510-540, 1995

Resenha de
“Os Elementos da Mudança Estratégica Empresarial: Um Estudo Exploratório”
ROSSETO, CUNHA, ORSSATO e MARTINAGO

Partindo da premissa que crescentes mudanças no ambiente vem criando uma constância de alteração das estratégias competitiva das empresas, os autores tecem os conceitos da mudança estratégica organizacional, tendo como base o modelo da firma no setor de Child e Smith (1987) e os trabalhos de Pettigrew (1987, 1988) para suprir a falta de metodologia nesta área.

O artigo enfoca inicialmente na abordagem de determinismo ambiental: organização como sistema aberto, ambiente dinâmico e complexo, necessidade de adaptações às condições externas mutáveis e diferença entre o ambiente real (objetivo) e o percebido pelas empresas (subjetivo).

Da abordagem de determinismo ambiental o artigo navega para a escolha estratégica: o ambiente é uma variável, porém as decisões estratégicas podem direcionar a empresa e influenciar o meio. Os autores parte da afirmação que a perspectiva analítica da escolha estratégica é a mais completa, pois considera o ambiente e a estrutura estratégica organizacional. As empresas tomam decisões com base na percepção, afetada pelos valores e crenças individuais e da organização, formando um gap entre o real e o percebido.

Sobre mudança estratégica, os autores afirmam que o sucesso de uma empresa está fortemente vinculado à capacidade de antecipar e reagir às mudanças, sendo que uma mudança organizacional não pode ser analisada de forma isolada, sem considerar a percepção e avaliação de condições ambientais.

A partir de uma breve revisão bibliográfica, os atores apontam que:

- Os modelos de mudança organizacional são apenas associações positivas entre estrutura organizacional e fatores contextuais, ignorando fatores subjetivos (ex.: panorama político);
- Apesar de haver substancial literatura sobre mudança, há carência de análise comparativa, pluralismo e progressão histórica como elementos básicos;
- Deve se combater as deficiências no método de pesquisa considerando a natureza contextual (nos primas da economia nacional, do setor da empresa e do domínio interno) e processual da mudança estratégica

(considerando condições objetivas e cognitivas do setor que a empresa atua).

Ao tentar vincular três dimensões (referencial bibliográfica, conclusões sobre o estudo na área e vínculo entre “mudança organizacional” à “área de construção civil”) o artigo se demonstrou restritivo nos seus resultados. Ao fazer uma referência bibliográfica, os autores não agregaram nenhuma novidade, apenas “visitaram” os aspectos teóricos de forma exploratória. Sobre as conclusões - relacionadas à falta de método científico em algumas pesquisas sobre mudança e sobre a carência de trabalhos na área - os autores conseguiram apresentar uma grande lacuna que existe quando estamos abordando “Mudanças Organizacionais”, o que permite que outros autores critiquem a área e seus estudo, como exemplo tem-se Grey (2004).

Finalizando, quando os autores propõem fazer um vínculo entre “mudança organizacional” à “área de construção civil”, o artigo fica sem conclusão, faltou explorar esta “dimensão” ou retirá-la do artigo.

Referência

ROSSETO, C.R; CUNHA, C.J.C.; ORSSATTO, C.H. MARTINAGO, G. **Os Elementos da Mudança Estratégica Empresarial: Um Estudo Exploratório**. Teor. Evid. Econ., Passo Fundo, v.4, n.7/8, p.111-120, maio/nov. 1996.

GREY, Christopher. **O Fetiche da Mudança**. *Revista de Administração de Empresas*. V. 44 (1), Pág. 10-25, Janeiro-Março, 2004.

Resenha de
“Populations, natural selection and applied organizational science”
McKELVEY e ALDRICH

De forma sintética e bem estruturada, McKelvey e Aldrich alcançam os objetivos propostos no artigo, que se concatenam em analisar a “ciência” administrativa a partir da perspectiva populacional, que nas palavras dos autores: “*apresenta ênfase nas abordagens todas-iguais e todas-únicas, com foco na pesquisa que melhora a descrição e classificação das formas organizacionais, define mais agrupamentos homogênicos e especifica condições limitantes*”.

A abordagem dos autores possui uma restrição conceitual focada na prescrição e análise de mais de uma entidade, não podendo ser aplicada de forma construtivista e nem na análise de uma única entidade.

Ao analisar com o enfoque mencionado no primeiro parágrafo, os conceitos de variação, seleção e retenção (e disseminação) da Teoria da Seleção Natural são abordados na íntegra. A crítica e proposta dos autores possuem base (conforme apresentadas no artigo), que demonstram que, por meio desta abordagem, algumas lacunas da “ciência” da administração podem ser tratadas.

A analogia realizada não é nenhuma novidade na atualidade, mas ao considerar que o artigo é de 1983, seu valor é plausível. O interessante é que as lacunas apontadas a mais de duas décadas, ainda continuam, talvez mais brandas.

Ao comparar esta abordagem com o estudo de Ven de Ven e Poole (1995), podemos classificar o conteúdo do artigo no quadrante 4 (Diversas entidades x Prescritivo), possuindo um único motor de propulsão.

Referência

McKELVEY, B. e ALDRICH, H. *Populations, natural selection and applied organizational science*. Administrative Science Quarterly, 28, p. 101-128, 1983.

ANDREW H. VAN DE VEN, Andrew H. E POOLE, Marshall Scott. *Explaining Development and Change in Organizations*. Academy of Management Review, Vol. 20, No. 3, 510-540, 1995

Resenha de
“Sentimentos, subjetividade e supostas resistências à mudança organizacional”
SILVA e VERGARA

Neste artigo os autores navegam em um tema polêmico e vão de encontro a um mito difundido e causador de diversas divergências na teoria de mudanças organizacionais: a resistência humana. Enfrentando a simplória conceituação de resistência, Silva e Vergara demonstram fragilidade na análise de Grey (2004), quando abordam o indivíduo não apenas como força de resistência – e desculpa por todos os insucessos na gestão de mudança – mas como sujeito, autor e agente da mudança.

O presente artigo – dividido em 7 seções – parte da teoria à análise dos mitos, por meio de um estudo de campo envolvendo 5 empresas do Rio de Janeiro (escolhidas por acessibilidade), onde os dados foram coletados a partir de 75 entrevistas.

A revisão teórica concentra-se na fragilidade de definir a resistência humana como uma das principais dificuldades na gestão de mudanças organizacionais e como a resistência é vista pelos indivíduos. Os autores são concisos e mostram a importância de considerar a mudança organizacional como uma mudança entre as relações entre indivíduos, organização e sociedade.

A pesquisa de campo possui limitações relacionadas ao tamanho da amostra, forma de definição dos membros da amostra (acessibilidade), número de entrevistados, perfil dos entrevistados, o que impossibilita de generalizar os resultados. Os resultados são válidos apenas como direcionador, o que não ocorre no artigo.

Apesar da fragilidade da pesquisa, os resultados obtidos são interessantes – porém não pode-se afirmar que relevantes – apontando que na mesma organização, uma mesma mudança foi vista como rotina e agente onipotente, que não há como definir um único significado a mudança, que a mudança leva o indivíduo a uma re-descoberta dos próprios potenciais e do próprio valor.

Para finalizar, os autores foram categóricos ao afirmar que o consenso sobre o comportamento humano é uma utopia que toda teoria que leva esta utopia como base deve ser questionada.

Referência

SILVA, José Roberto Gomes da; VERGARA, Sylvia Constant Vergara. **Sentimentos, subjetividade e supostas resistências à mudança organizacional**. RAE, v.43, n.3, p.10-21, jul/set. 2003.

GREY, Christopher. **O Fetiche da Mudança.** *Revista de Administração de Empresas.* V. 44 (1), Pág. 10-25, Janeiro-Março, 2004.