

## **MUDANÇA E ESTRATÉGIA NAS ORGANIZAÇÕES: PERSPECTIVAS COGNITIVA E INSTITUCIONAL**

Autores: Clóvis L. Machado-da-Silva, Valéria Silva da Fonseca e Bruno H. Rocha Fernandes

### **RESUMO**

Inseridas em um ambiente cada vez mais competitivo, as organizações são pressionadas a efetuarem mudanças estratégicas em ritmo acelerado. Geralmente supõe-se que tais mudanças podem ser realizadas conforme as intenções e as expectativas dos dirigentes, o que pode obscurecer elementos essenciais à compreensão de como elas realmente se desenvolvem. A transformação organizacional deve ser vislumbrada, portanto, além do pressuposto de escolha e planejamento, à medida que fatores de natureza política, cultural e ambiental, dentre outros, também interferem na sua definição e implementação. No presente trabalho procura-se discutir essa questão, com destaque na influência dos fatores de natureza cognitiva e institucional. Para tanto, inicialmente apresenta-se o modo como a estratégia tem sido abordada na literatura especializada e, a seguir, a evolução dos estudos sobre o tema a partir da perspectiva cognitiva. Analisa-se ainda a mudança estratégia na ótica da teoria institucional, constituindo-se a partir daí a base para a elaboração de um modelo de mudança organizacional.

### **INTRODUÇÃO**

Competitividade constitui o foco das preocupações empresariais neste final de século. A fim de enfrentarem um ambiente crescentemente competitivo, as organizações sentem-se pressionadas a promoverem mudanças estratégicas em ritmo cada vez mais acelerado. Neste contexto, a mudança organizacional configura-se não como fenômeno excepcional, mas como rotina, muitas vezes de difícil assimilação, no universo organizacional.

O pressuposto adotado em grande parte dos processos de mudança é o de que a transformação organizacional pode ser administrada, isto é, conduzida segundo as intenções e expectativas dos líderes formais. Tal pressuposto, característico de quem adota a postura voluntarista, pode obscurecer aspectos fundamentais ao entendimento de como se processa a mudança.

A transformação organizacional deve ser entendida além dos chamados processos planejados de mudança. De acordo com Kanter, Stein e Jick (1992), é necessário reconhecer três tipos de forças que podem provocar mudança: a relação entre as organizações e seus ambientes; o crescimento por meio de estágios do ciclo de vida; e o exercício da política, a constante luta pelo poder. Todos os três podem ocorrer à margem das intenções estratégicas e objetivos oficiais, obrigando a organização a se manter em contínuo movimento.

No estabelecimento de estratégias de mudança planejada interferem, ainda, fatores de natureza cognitiva. Os vieses cognitivos, a percepção do que se entende como ambiente concorrencial e, em sentido mais amplo, o próprio modo de interpretar a realidade, delimitado por valores e crenças compartilhados na organização, influem tanto na constatação da necessidade de mudança como no modo de conduzi-la.

O ambiente empresarial também exerce sua influência no processo de mudança. No entanto, o ambiente não deve ser considerado apenas sob a ótica da estrita racionalidade econômica: normas e regras institucionais compartilhadas são importantes à medida que definem para as organizações o que é considerado legítimo ou não.

A partir das breves considerações precedentes, a proposta neste trabalho é discutir a mudança estratégica em organizações com base na influência de fatores de natureza cognitiva e de natureza institucional. Assim é que se discute, em primeiro lugar, o conceito de estratégia organizacional. Apresenta-se, a seguir, a evolução dos estudos sobre o tema a partir da perspectiva cognitiva, dando-se ênfase à noção de esquemas interpretativos. Em terceiro lugar, analisa-se a mudança organizacional a partir da abordagem institucional. Finalmente, procura-se demonstrar o interrelacionamento entre esquemas interpretativos e contexto institucional de referência da organização. Tal encadeamento pretende servir de base para estabelecer um modelo de mudança organizacional em que se considera tanto aspectos de natureza cognitiva quanto de natureza institucional.

## **ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL**

O exame da literatura especializada revela que as investigações atualmente realizadas sobre estratégia baseiam-se em duas abordagens em especial: uma de natureza econômica e outra de natureza organizacional. A abordagem econômica supõe o uso da estratégia como instrumento de maximização da eficiência da organização face a determinada condição de competição. Nesse sentido, desde os tempos dos economistas clássicos liberais, a explicação dos fenômenos organizacionais vêm sendo precedida pelo emprego de uma lógica interna de avaliação, que utiliza como pressuposto fundamental a idéia de ação racional. Tal preocupação embasou o desenvolvimento da teoria neoclássica da firma, cujos fundamentos impulsionaram, por volta da década de 50, a investigação das possibilidades de escolha estratégica e, posteriormente, o estabelecimento das modernas teorias da ação, de custo de transações, dos jogos e da teoria evolucionária da firma (Carroll, 1987; Rumelt, Schendel e Teece, 1994).

A abordagem organizacional concentra-se, por sua vez, na busca da relação entre estratégia e as diversas dimensões da organização como estrutura ou tecnologia. Segundo Rumelt, Schendel e Teece (1994), a sua utilização para a análise do tema em questão marcou a delimitação da administração estratégica como um campo de estudo, sobretudo a partir da publicação dos trabalhos pioneiros de Chandler (1962) e de Ansoff (1965). Atento ao crescimento das grandes corporações norte-americanas nos últimos 100 anos, Chandler (1962) observou, entre outros aspectos, que o arranjo estrutural assumiu diversas formas em resposta às contínuas modificações impostas pelo ambiente sobre a definição da estratégia. Em outras palavras, concluiu que qualquer alteração na postura estratégica da organização conduz ao desencadeamento de uma mudança na estrutura formal, ultrapassando a simples necessidade de ajustamentos incrementais com vistas à manutenção da eficiência. Seu trabalho, portanto, contribuiu para popularizar a idéia de estratégia como processo, e não como uma fórmula pré-fixada, designada como política, predominante até então.

Ansoff (1965), por outro lado, centrou-se na procura de uma visão mais completa acerca da formulação e da implantação da estratégia nas organizações. Entretanto, Rumelt, Schendel e Teece (1994) afirmam que, juntamente com o trabalho de Chandler (1962), seu estudo repercutiu no avanço das pesquisas em direção ao melhor entendimento das questões de conteúdo, quais sejam, aquelas voltadas para conexão entre estratégia e desempenho, que encontraram em Porter (1986) um dos seus maiores expoentes. Nessa direção, Porter (1986) afirma que uma organização incapaz de controlar o montante dos custos e despesas gerais, diferenciar os seus produtos entre os concorrentes, ou satisfazer as exigências de um grupo específico de compradores, tende à estagnação e ao fracasso organizacional. Para ele, o sucesso resume-se, então, a uma questão de coleta de informações e de custos de transações.

Assim, importando conceitos desenvolvidos na área da organização industrial, Porter (1986) adotou a escolha estratégica em um ambiente predominantemente econômico como

foco de análise, propiciando o surgimento, principalmente ao longo da década de 80, de uma interação entre as abordagens de natureza organizacional e econômica. Acredita-se que tal interação retrata a capacidade da abordagem organizacional de comportar o uso de vários quadros conceituais, cuja diversidade se estende, como afirma Carroll (1987), à própria definição de estratégia.

Nesse âmbito, a literatura especializada demonstra que formular uma estratégia implica em optar por um determinado curso de ação, com base na coleta, seleção e checagem de informações acerca de ameaças ou oportunidades ambientais. Na acepção geral, significa seguir uma cadeia de meios e fins. Na realidade, observa-se que, desde o surgimento do modelo de sistema aberto, a formulação da estratégia passou a ser considerada como uma tarefa que envolve, mais do que o princípio de ação racional, a maneira como uma organização responde às demandas do ambiente. Logo, estratégia tornou-se um conceito que inclui tanto escolha como adaptação ambiental.

O reconhecimento desta combinação não impediu, contudo, o aparecimento da tendência à dicotomização no tratamento dos componentes da equação, em termos da predominância de orientação voluntarista ou determinística na definição da ação. Com base na visão voluntarista, os adeptos da perspectiva da escolha estratégica, por exemplo, afirmam que a ação resulta da demarcação dos limites do ambiente por parte dos atores organizacionais, intencionalmente voltados para a construção e manipulação das condições exógenas sob as quais desejam competir (Child, 1972; Lawrence e Lorsch, 1973). Como concluem Miles e Snow (1978), suas características fundamentais consistem na noção de escolha enquanto principal ligação entre a organização e o ambiente. Por sua vez, com suporte na visão determinística, os ecologistas populacionais exploram a influência das pressões ambientais, destacando a possibilidade de sucesso da estratégia por meio da sujeição às regras de competição (Aldrich, 1979; Hannan e Freeman, 1977, 1989).

Nestes termos, Mintzberg (1987) sugere que a estratégia tem sido tratada como **plano**, como **manobra**, como **padrão**, como **posição** e como **perspectiva**. Como plano envolve deliberação, ou escolha intencional de cursos gerais de ação para lidar com uma situação em andamento, com o foco sobre o papel dos líderes enquanto responsáveis pelo estabelecimento de uma direção para a organização. A estratégia como manobra específica visa neutralizar ou superar a vantagem de um oponente ou competidor. Os pressupostos de orientação voluntarista no modo de atuação encontram-se implícitos em tais concepções.

O conceito de estratégia como padrão direciona o interesse do pesquisador para a etapa de implementação. Neste caso, a adoção de uma dada estratégia pressupõe o atendimento a um padrão de comportamento seguido pela organização ao longo de sua existência, a despeito de propósitos ou intenções atuais. Já a definição da estratégia como posição permite focalizar, em consonância com os princípios de determinismo, a relação direta entre a organização e as condições do ambiente, com ênfase na exposição organizacional e nas regras de competição do nicho populacional. E, por fim, os estudiosos capturam a noção de estratégia enquanto perspectiva, isto é, como produto da percepção dos componentes relativamente ao mundo real, refletida no conjunto de valores compartilhados pelos integrantes da organização (Mintzberg, 1987).

A divisão entre voluntarismo e determinismo na abordagem da estratégia tem provocado alguns debates em torno da sua utilidade e da sua validação. Autores como Hrebiniak e Joyce (1985) argumentam que grande parte das investigações se concentram em categorias mutuamente excludentes que, na verdade, constituem simples *continuum*.

Whittington (1988) adverte, porém, para o perigo de tal simplificação, à medida que a atenção sobre um extremo pode obscurecer a compreensão e a aplicação do outro. Em nível de resolução propõe uma integração na qual o ambiente possa ser considerado como um

requisito para o desenvolvimento da capacidade interna de escolha estratégica, passível de afetar, em contrapartida, a composição dos fatores ambientais.

Reportando-se aos tratamentos dados na literatura especializada, verifica-se que tal proposta vai ao encontro à possibilidade, observada por Mintzberg (1987), de combinação entre os cinco tipos de definição da estratégia. Nestes termos, torna-se premente destacar, além das pressões ambientais, a influência da cognição dos membros organizacionais, enquanto elemento norteador do estabelecimento da estratégia da organização.

## **A COGNIÇÃO NA DEFINIÇÃO DA ESTRATÉGIA**

O estudo da influência da cognição no desenvolvimento de estratégias organizacionais vem sendo realizado principalmente dentro da chamada abordagem cognitiva da estratégia. Perspectiva recente na área de organizações, essa abordagem tem como ponto de partida que uma das chaves do processo estratégico, talvez a única, reside no pensamento dos dirigentes, de seus conteúdos e mecanismos. A formulação da estratégia, então, deve ser concebida não como resultado deliberado da racionalidade dos dirigentes, mas, sobretudo, como uma elaboração cognitiva (Daft e Weick, 1984; Huff, Narapareddy e Fletcher, 1990).

Laroche e Nioche (1994) comparam a relação da abordagem cognitiva com a estratégia a um foguete de três estágios. O primeiro estágio centra-se no conceito de viés cognitivo que, sem se afastar da hipótese de racionalidade dos decisores organizacionais, atenua seus efeitos. Em um segundo estágio, aparece o conceito de mapa cognitivo, modo de representação do entendimento dos estrategistas. Por fim, surge a noção de paradigma estratégico ou esquemas interpretativos, onde se escapa da força gravitacional da racionalidade.

Tradicionalmente, o processo de tomada de decisão estratégica tem sido considerado distante das ciências cognitivas. Dentro da definição clássica, é visto como totalmente livre e racional. Segundo Laroche e Nioche (1994, p. 64), é

"livre porque está desconectado da ação, que lhe é subordinada (daí a distinção entre formulação da estratégia e sua aplicação) e racional porque este pensamento segue apenas o processo concebido e conveniente para os dirigentes: uma racionalidade elaborada, as vezes, como integração entre fins (os objetivos estratégicos) e meios (as ações estratégicas) e como consequência lógica de etapas de um raciocínio (diagnóstico, avaliação das alternativas, escolha, implementação)".

Durante o processo de desenvolvimento da reflexão estratégica, incorporam-se forças organizacionais que restringem o campo de aplicação do modelo racional. Estudos demonstram que fatores como a estrutura, a política e o poder, a cultura organizacional e mesmo as emoções e o acaso afetam o alcance da decisão estratégica racional do dirigente.

A teoria da racionalidade limitada (Simon, 1979) estabeleceu o quadro de referência para a compreensão dos limites cognitivos dos dirigentes. Ao apontar a limitação do ator econômico clássico, que procura a maximização de objetivos consistentes, Simon (1979, p. 84) introduziu um primeiro elemento cognitivo no modelo tradicional de decisão: as crenças, que "não são descobertas a partir de um cálculo para a otimização, mas, sobretudo, são

formadas como hipóteses simplificadoras". Essas hipóteses têm sua origem não no cérebro dos indivíduos, mas dentro do sistema social no qual eles interagem (Munier, 1994).

Outros autores demonstraram as limitações cognitivas na tomada de decisão estratégica. Laroche e Nioche (1994) tentaram isolar o viés cognitivo sobre as etapas do processo racional de tomada de decisão estratégica (vide Quadro 1). Nota-se que o viés cognitivo tem como efeitos o empobrecimento, a focalização e o enrijecimento da reflexão estratégica.

Eisenhardt e Zbaracki (1992), após rever a literatura sobre decisão estratégica, apontam que os estudos empíricos nesta direção sustentam:

- a existência de limites cognitivos ao modelo racional: os decisores satisfazem ao invés de otimizarem e, raramente, envolvem-se em pesquisas exaustivas;
- que muitas decisões seguem as etapas básicas de identificação do problema, desenvolvimento e seleção, mas giram em torno dessas etapas, freqüentemente se repetindo, aprofundando e sempre procurando diferentes caminhos;
- que a complexidade do problema e o conflito entre os decisores influenciam a decisão.

**Quadro 1: Viés Cognitivo e Decisão Estratégica**

<b>Etapas do processo de decisão</b>	<b>Viés cognitivo</b>	<b>Efeitos</b>
<b>Formulação dos fins e identificação dos problemas</b>	<b>Ancoragem:</b> o decisor está atado à seu julgamento inicial e pouco sensível à informação nova e divergente.	Não percepção dos indícios e desvios.
	<b>Comprometimento e escalada:</b> o decisor persegue a ação, comprometendo-se ainda mais se ela não produz os efeitos esperados.	Minimização dos desvios, não revisão da estratégia.
	<b>Raciocínio por analogia:</b> o decisor transpõe o caso simplificado conhecido ao caso complexo.	Super-simplificação do problema, estratégia não pertinente.
<b>Produção de um elenco de soluções estratégicas</b>	<b>Focalização sobre uma solução preferida de antemão:</b> o decisor não vê senão as vantagens da solução que ele prefere <i>a priori</i> e os inconvenientes das outras soluções.	Poucas soluções verdadeiramente estudadas, rejeição prematura, avaliação insuficiente da solução preferida.
<b>Avaliação e seleção de uma solução</b>	<b>Falsa representatividade:</b> o decisor generaliza abusivamente a partir de situações passadas de ensaios, experiências, casos.	Má apreciação das consequências da solução.
	<b>Ilusão de controle:</b> o decisor sobrestima seu grau de controle sobre o curso dos eventos.	Má apreciação dos riscos.
	<b>Desprezo das soluções incompletamente descritas.</b>	Rejeição prematura das soluções.

Fonte: Laroche e Nioche (1994).

Segundo Laroche e Nioche (1994) os estudos sobre o viés cognitivo ainda se apóiam no modelo racional de tomada de decisão e, assim, incorporam uma série de seus corolários. Por exemplo, pressupõe-se que há um decisor bem identificado, um momento bem definido de decisão e uma consciência clara da situação. O que se procura é isolar os fenômenos (ou vieses) que interferem na racionalidade do estrategista. Porém uma classificação geral desses vieses é extremamente difícil, pois exigiria um recenseamento exaustivo das situações. Os vieses cognitivos são inumeráveis: podem ter uma origem organizacional (por exemplo, um

sistema de informação mal concebido), individual (por exemplo, o estresse), ou a própria interação entre os indivíduos. Assim também são inúmeros os atenuantes que se devem fazer ao modelo racional, de modo que se tornaria irrealista face aos processos de decisão observados. Os vieses cognitivos também consideram o pensamento estratégico puro sob um ponto de vista lógico e ignoram a substância das decisões estratégicas e a complexidade dos fenômenos cognitivos. Laroche e Nioche (1994, p. 67) afirmam que "o essencial do que se produz numa decisão, por exemplo, de uma decisão de investimento, reside nos elementos que serão, ou não, incluídos dentro dos raciocínios dos decisores e dentro das relações que esses raciocínios vão estabelecer entre si".

Dessa forma, torna-se necessário penetrar nos significados que os dirigentes atribuem a uma situação. Isso se realiza em um segundo estágio da abordagem cognitiva, a saber, mediante o uso de mapas cognitivos. Por mapas cognitivos<sup>(1)</sup> entende-se os conceitos e as relações que um indivíduo usa para compreender várias situações ou ambientes (Huff, Narapareddy e Fletcher, 1990). Funcionam como mapas por permitirem ao indivíduo perceber o ambiente numa escala mais ampla, além daquela da percepção imediata. Os conceitos são "as categorias sob as quais o indivíduo raciocina, os elementos fundamentais da realidade tais como ele os representa para si mesmo" (Laroche e Nioche, 1994, p. 67). As relações entre os conceitos são os caminhos que percorre o raciocínio. São ilustradas por expressões como **é um exemplo de, é causa de, está ligado a ou é diferente de**.

Logo os mapas cognitivos devem ser vistos, ao mesmo tempo, como conceito e como metodologia. Enquanto conceito, designam o conjunto de elementos e relações que um indivíduo ou grupo utiliza para entendimento de uma dada situação; como metodologia, indicam procedimentos para a representação gráfica de tais elementos e relações.

Um exemplo de mapa cognitivo é fornecido na Figura 1. Nesse mapa, observa-se a existência de dez conceitos (assinalados com asteriscos) e sete relações. Analisando o mapa em questão, observa-se que o dirigente percebe alguns conceitos como equivalentes: **avaliação e gestão do risco**, no setor de editoração de livros, coincide com a tarefa de **escolha dos autores**. Tal conceito afeta positivamente o **sucesso no setor**. O conceito **sucesso**, por sua vez, é negativamente afetado pela **best-sellerização**, ou seja, a proliferação de livros vulgares para os quais se faz divulgação excessiva. Outra variável relevante no setor de editoração são as leis relativas a direitos autorais. Mudanças em tais leis, segundo a concepção do dirigente, influenciariam, além da **best-sellerização**, os **canais de distribuição** do setor. São conceitos importantes, ainda que não relacionados diretamente aos anteriores, a **criação possível de novas casas de edição especiais** e a **substituição dos livros por novas mídias** (Laroche e Nioche, 1994).

Os mapas cognitivos vêm provando ser um modo útil de representar o entendimento que o estrategista tem do ambiente e do setor de atividades em que a empresa se insere. Podem ser usados para demonstrar como os elementos do ambiente são categorizados e indicar como a definição inicial de uma situação muda com o transcorrer do tempo. Além disso, apesar dos mapas cognitivos serem freqüentemente utilizados para representar a visão de mundo individual, também podem ser usados para representar concepções compartilhadas em um grupo.

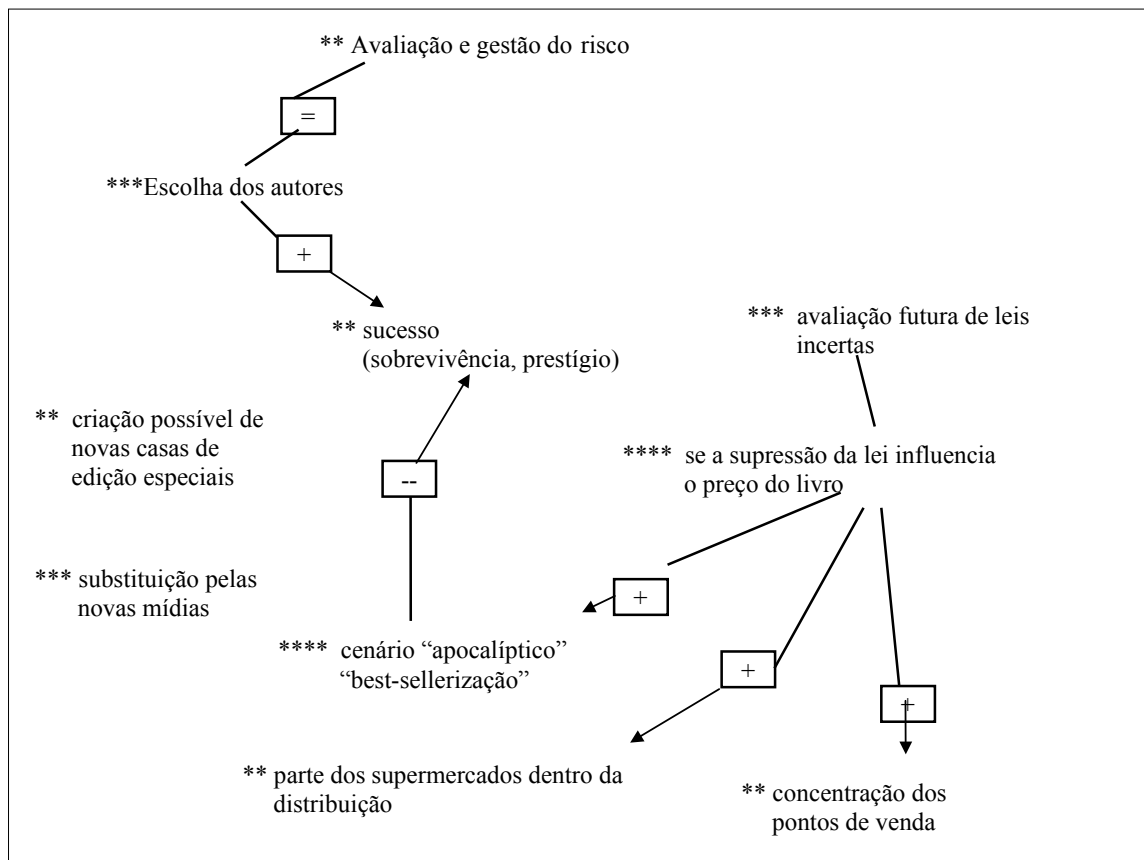
---

(1) De acordo com Walsh e Fahey (1986), não há consenso na terminologia para designar o conceito chave da teoria de cognição organizacional: mapa mental, quadros de referência, base cognitiva, crenças, esquemas interpretativos, estruturas cognitivas, mapas cognitivos ou modelos mentais são todos mutuamente substitutivos. Para efeito do presente trabalho, adota-se a seguinte convenção: (1) serão usados os termos **mapa cognitivo** e **modelos mentais**, salvo em situações em que um autor citado utilize outro; (2) o termo **esquemas interpretativos** não será tomado como equivalente aos anteriores, mas considerado dentro da aceção a ser apresentada na sequência.

De acordo com Schwenk (1988), o propósito de um mapa cognitivo não é representar todo o sistema de crenças e de valores de uma pessoa. Pelo contrário, representa as crenças de associação, valor relativo, semelhança ou causalidade com respeito a uma decisão particular ou a um determinado campo. Para esse autor, os mapas cognitivos são como modelos descritivos que podem explicar os modos pelos quais as pessoas deduzem explicações do passado, fazem predições sobre o futuro e escolhem alternativas no presente. Entre as áreas em que os mapas cognitivos são utilizados como base de estudos empíricos estão: relações internacionais, política externa, impactos da crise energética e estratégias empresariais.

O conceito de mapas cognitivos traz algumas importantes implicações. Em primeiro lugar, sugere que *os decisores não se movem diretamente dentro da realidade dos fatos objetivos*, mas dentro de uma realidade cognitiva, uma criação da realidade. Antes de ser um dado objetivo, o ambiente é uma representação tida como verdadeira pelos decisores.

**Figura 1: Mapa Cognitivo da Dinâmica do Setor de Edição de Livros (dirigente de empresa - França)**



Obs.: o número de asteriscos (\*) está relacionado à importância que o dirigente atribui ao conceito.  
 Fonte: Laroche e Nioche (1994, p. 91).

Em segundo lugar, *os modelos mentais determinam que informações receberão atenção* (Barr, Stimpert e Huff, 1992). Nesse sentido, tanto facilitam como limitam a atenção para codificar informações sobre mudanças no ambiente organizacional, ajudando os dirigentes a lidar com a abundância de estímulos disponíveis. Ao mesmo tempo, mapas

cognitivos fortemente arraigados podem levar os dirigentes a não enxergar mudanças ambientais importantes e, por conseguinte, a não tomar decisões pertinentes.

Uma terceira implicação do conceito de mapas cognitivos é que *os estímulos salientes tendem a ser interpretados segundo o modelo mental corrente* (Barr, Stimpert e Huff, 1992). Nessa perspectiva, Laroche e Nioche (1994) apresentam o caso de um jornal americano, o *Saturday Evening Post*, cujo sucesso inicial deveu-se a fatores de natureza mais industrial do que editorial. Logo após a Segunda Guerra Mundial, com a escassez de papel, o jornal adotou políticas de larga escala de produção, a fim de ter baixo preço, alto giro de mercadoria e vendas em grande volume. Com a regularização no fornecimento de papel, caíram as vendas, mas os dirigentes, ao invés de reformularem seus princípios, atribuíram a redução a fatores circunstanciais como atuação da concorrência ou queda da demanda cíclica.

A própria delimitação dos grupos estratégicos<sup>(2)</sup> é uma elaboração cognitiva dos dirigentes (Reger e Huff, 1993). Desse modo, o aumento na participação do mercado de empresas com produtos substitutos pode não ser interpretado como uma ameaça pelos dirigentes, por tais empresas não serem consideradas como concorrentes.

Por fim, Barr, Stimpert e Huff (1992) apontam que os *modelos mentais dirigem a ação*. Da mesma forma que selecionam as informações salientes e determinam o modo como são interpretadas, os mapas cognitivos limitam o leque de alternativas para os problemas identificados. No caso aludido do *Saturday Evening Post*, a estratégia dos dirigentes foi aplicar com mais rigor a receita dos tempos de sucesso, o que acabou por levar ao fechamento do jornal.

Os mapas cognitivos manifestam alguns pressupostos básicos, muitas vezes inconscientes, que sustentam crenças e valores organizacionais. Tais pressupostos conferem uma certa estabilidade cognitiva e mesmo operacional, à medida que as organizações possuem um *modo próprio de fazer as coisas*. A consideração da influência desses pressupostos subjacentes na formulação da estratégia caracteriza o terceiro estágio da cognição, que corresponde ao conceito de paradigma estratégico ou esquemas interpretativos.

O modo próprio de fazer as coisas em uma organização revela-se um fenômeno de natureza distinta à dos mapas cognitivos individuais justapostos. Trata-se de um sistema cognitivo comum, propriamente organizacional, onde se definem e se articulam as grandes questões com que a organização se defronta: as questões estratégicas. A este sistema cognitivo comum, ou visão de mundo, Johnson (1987) chama de paradigma, fazendo uma analogia com a noção de paradigma científico. Segundo Laroche e Nioche (1994, p. 70), "o paradigma estratégico compõe-se de um conjunto de crenças e hipóteses relativamente estáveis dentro de uma organização e tidas por verdadeiras. Esse paradigma está no centro de uma 'trama cultural' que articula ritos, mitos e símbolos, estruturas e procedimentos, sistemas de controle e uma particular distribuição de poder".

Na literatura especializada encontram-se outros termos comumente utilizados para identificar o terceiro estágio da abordagem cognitiva. De acordo com Bartunek (1984), são equivalentes os conceitos de paradigma, esquemas interpretativos e visão de mundo, que procuram mostrar que um mesmo evento pode ser entendido de diversas maneiras<sup>(3)</sup>. Tais conceitos têm em comum o fato de atuar em nível de pressupostos, padrões de natureza inconsciente que determinam o modo de perceber e sentir os problemas (Schein, 1991).

Entende-se por esquemas interpretativos o conjunto de idéias, valores e crenças que dá ordem e coerência às estruturas e sistemas em uma organização (Hinings e Greenwood, 1988;

---

(2) Grupo de empresas dentro da mesma indústria, tomando decisões similares em áreas-chaves (Porter, 1986).

(3) O próprio termo **mapa cognitivo**, quando entendido como **mapa de esquemas** segundo a classificação de Huff (1990), pode ser usado nessa acepção. Para efeito desse estudo, será dada preferência ao termo **esquemas interpretativos** para designar o terceiro estágio da abordagem cognitiva.



Machado-da-Silva e Fonseca, 1993, 1995). Os esquemas interpretativos definem e limitam três principais vetores de atividade, estabelecendo referências para "(a) o *domínio apropriado de operações*, ou seja, a natureza ampla dos propósitos organizacionais ou sua missão; (b) os apropriados *princípios de organização*, e (c) o *critério de avaliação* do desempenho apropriado a ser usado *dentro da organização*" (Hinings e Greenwood, 1988, p. 19, grifo no original).

Os esquemas interpretativos possuem um papel fundamental no delineamento da estratégia: fornecem a visão de mundo, base da estratégia, e interferem na sua formulação através dos vieses cognitivos. Vale ressaltar, porém, que não são os únicos componentes da decisão: fatores de natureza política e o acaso têm sua influência (Eisenhardt e Zbaracki, 1992).

Os esquemas interpretativos são específicos para cada organização. Assim por mais que forças isomórficas pressionem no sentido da homogeneização da estrutura e da ação organizacional dentro de um mesmo nicho, sempre haverá diversidade em virtude da especificidade dos esquemas interpretativos (Machado-da-Silva e Fonseca, 1993).

Cabe destacar que a noção de esquemas interpretativos afasta-se da noção de mapas cognitivos em sua relação com valores e crenças. Os mapas cognitivos *manifestam* valores e crenças, mas estes não pertencem ao conceito de mapa cognitivo em si: não compõem uma das notas do conceito. Nos esquemas interpretativos, ao contrário, a referência aos valores e às crenças é essencial. Por exemplo, o mapa cognitivo pode revelar que os dirigentes valorizam estilos de estratégia voltados à inovação constante de produtos e serviços. Um mapa deste tipo aponta que valores como a propensão ao risco estão incluídos nos esquemas interpretativos dos dirigentes. Os esquemas interpretativos, por sua vez, são de natureza mais ampla: fornecem a orientação em uma situação particular por meio dos mapas cognitivos e *incluem* valores e crenças, pressupostos básicos que sustentam essa orientação. Em outras palavras, os mapas cognitivos podem ser considerados as formas específicas que assumem os esquemas interpretativos na análise de uma situação concreta (Schwenk, 1988).

As idéias, crenças e valores vigentes em uma organização estão profundamente vinculados a suas estruturas e processos. Essa conexão é o que Hinings e Greenwood (1988) chamam de arquétipos organizacionais, ou agrupamentos de estruturas prescritas e interações emergentes<sup>(4)</sup> que encontram ordem ou coerência na composição dos esquemas interpretativos. Portanto qualquer ação estratégica passível de implantação em uma organização, como plano de carreira (Dutra, 1989), planejamento estratégico (Fonseca, 1992), círculos de controle de qualidade ou expansão internacional, deve ser confrontada com os valores predominantes para se efetivarem.

Nestes termos, para Hinings e Greenwood (1988) dois tipos de mudança organizacional podem ocorrer: o ajustamento de estruturas e processos para alcançar maior coerência dentro de um mesmo arquétipo (mudança incremental); e a reorientação, visualizada como transformações estruturais ou sistêmicas que implicam em um movimento de um arquétipo para outro (mudança estratégica).

O ajustamento é uma mudança organizacional mais freqüente do que a reorientação. Em primeiro lugar, porque as estruturas e processos são desenhados para monitorar seletivamente o ambiente e, assim, podem perder informação crítica. Isso foi discutido anteriormente, quando se demonstrou que os esquemas interpretativos determinam quais

---

(4) Segundo Hinings e Greenwood (1988) as estruturas prescritas são compostas por estrutura de papéis e responsabilidades, sistemas de decisão e sistema de recursos humanos. Como as estruturas prescritas nunca são exaustivas, os membros organizacionais preenchem-nas (ou as desprezam) através da interação diária, o que constitui as interações emergentes.

informações receberão atenção e que mesmo quando mudanças são detectadas, estas tendem a ser interpretadas dentro dos atuais modelos cognitivos.

Também dificultam as mudanças de arquétipo os cálculos de custo e benefício, ou seja, "mudanças potencialmente disruptivas tendem a ser adiadas até que os custos de não reestruturar se transformem em suficientemente altos para justificar uma mudança estrutural ampla, requerida para restabelecer a harmonia entre os elementos estruturais" (Miller e Friesen, 1984, p. 208). Vale acrescentar, ainda, que o sistema político e o jogo de interesses para adquirir e manter recursos escassos representam uma forte oposição a mudanças mais profundas (Hinings e Greenwood, 1988).

Os modelos mentais dos dirigentes oferecem uma explicação sobre como as organizações lidam efetivamente com seus ambientes em mudança, como identificam respostas apropriadas e se renovam. Barr, Stimpert e Huff (1992) sugerem que os esquemas interpretativos dos dirigentes devem se atualizar para que se mantenham em sintonia com mudanças no ambiente. A ausência de mudança no modelo mental pode resultar no declínio da organização, à medida que impede os dirigentes de perceberem problemas, atrasa mudanças na estratégia e conduz à ações ineficazes no novo contexto.

Por fim, as pressões ambientais podem afetar os esquemas interpretativos. Mudanças no ambiente externo podem levar os esquemas interpretativos correntes a perder suporte ambiental, e, deste modo, ter a sua legitimidade questionada (Machado-da-Silva e Fonseca, 1993). Fica, então, um contexto favorável à ascensão de novos tipos de líderes que respondam às novas circunstâncias ambientais e representem a emergência de novos esquemas interpretativos.

## **A NATUREZA INSTITUCIONAL DA MUDANÇA ORGANIZACIONAL**

A adequada compreensão da interação entre pressões ambientais e esquemas interpretativos supõe a busca de tratamentos alternativos ao enfoque da escolha estratégica, comumente empregado para a análise do ambiente externo às organizações. Dentre alguns já elaborados, Machado-da-Silva e Fonseca (1996) ao examinarem o fenômeno da competitividade, defendem o uso de uma perspectiva integrada, construída com base nos pressupostos da teoria econômica e da teoria institucional. Considerando-as como facetas de uma mesma dimensão, articulam inicialmente duas idéias para captar a dinâmica da mudança organizacional: as noções de ambiente técnico e ambiente institucional. De acordo com a definição de DiMaggio e Powell (1983) e de Scott e Meyer (1992), entendem que o ambiente técnico caracteriza-se pela troca de bens e serviços, enquanto que o ambiente institucional conduz o estabelecimento e a difusão de normas de atuação, necessárias para o alcance da legitimidade organizacional. Desse modo, organizações submetidas à pressões do ambiente técnico e do ambiente institucional são avaliadas, respectivamente, pela eficiência e pela adequação à exigências sociais.

Machado-da-Silva e Fonseca (1996) acrescentam que é fundamental que se entenda que a natureza da atividade de cada organização determina a maior ou a menor importância de cada um desses ambientes (técnicos ou institucionais) na formulação das estratégias de ação. Por exemplo: indústrias tendem a se modelar mais pelos ambientes técnicos, uma vez que o controle ambiental é exercido sobre os resultados em termos de quantidade e qualidade de bens; já hospitais precisam considerar fortemente os ambientes institucionais, uma vez que o controle ambiental incide sobre estruturas e práticas, sobre a adequação da forma organizacional às pressões sociais; em situação intermediária encontra-se o setor bancário que parece sofrer pressões ambientais de caráter técnico e institucional em igual intensidade.

Nesse sentido, os dirigentes definem ações de acordo com a sua interpretação da situação ambiental, conforme acima exposto. Entretanto orientam-se pelo contexto que

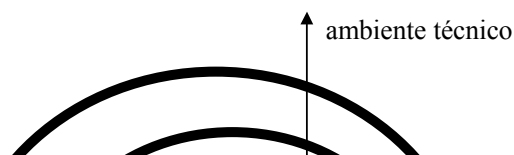
melhor se encaixa ao esquema interpretativo prevalecente na organização, ou contexto institucional de referência. Pode-se afirmar, então, que a apreensão do ambiente técnico e do ambiente institucional em particular requer a distinção de níveis de análise: local, regional, nacional e internacional. Machado-da-Silva e Fonseca (1996, p. 110), por exemplo, sugerem que nos dias atuais "a organização mais competitiva é aquela que absorve as concepções subjacentes à sustentação do padrão de concorrência internacional, e as aplica na definição de estratégias coerentes de ação". Logo uma organização que percorre uma trajetória de sucesso a partir de estratégias alinhadas ao contexto institucional nacional, a despeito do seu ramo de atuação, talvez encontre dificuldade em implementar práticas legitimadas em um contexto institucional mais abrangente, sobretudo se elas envolverem mudanças estratégicas. Como sustentam Hinings e Greenwood (1988), somente em condições críticas é possível implantar mudanças fundamentais que impliquem na reorientação dos esquemas interpretativos. Quando o desempenho organizacional é satisfatório, tende-se à adoção de mudanças de caráter incremental, consistentes com a lógica interna em voga na organização.

Em resumo, a discussão precedente demonstra a necessidade de se enriquecer os modelos que tratam da mudança organizacional. Embora quase todos destaquem a influência do ambiente na deflagração de um processo de mudança, raramente permitem atestar que o impacto do ambiente é diferenciado conforme a delimitação que a própria organização faz do seu campo de atuação. Portanto acredita-se que o ambiente é, de certa forma, uma elaboração cognitiva. As empresas com que concorrer, o rol de fornecedores, clientes, enfim, o domínio de atuação, é uma opção organizacional regida pela concepção de mundo. No âmbito dessa delimitação, criam-se regras e procedimentos organizacionais considerados legítimos, aos quais a organização se sujeita para sobreviver. E infere-se que organizações com um mesmo contexto institucional de referência possuem esquemas interpretativos equivalentes.

A mudança organizacional se processa à medida que novos valores e regras se incorporam ao contexto institucional de referência. As regras e significados compartilhados no interior do contexto institucional da organização podem servir como *buffers* (ou amortecedores) que dificultam a assimilação de práticas emergentes em um contexto mais amplo, caso tais práticas não se coadunem com os valores vigentes. Na Figura 3 procura-se sintetizar o argumento. Os esquemas interpretativos da organização, representados em cinza, por refletirem um contexto institucional de referência de natureza local, tornam-se insensíveis a mudanças e pressões, representadas pelas setas, advindas de contextos de referência de natureza nacional.

Embora o modelo deva ser testado em pesquisas posteriores, há algumas evidências empíricas que sugerem sua validade. Por exemplo, Machado-da-Silva e Fonseca (1995), em estudo realizado na indústria calçadista de Novo Hamburgo-RS, demonstraram como empresas desse setor, mesmo atribuindo uma importância estratégica à exportação dos seus produtos, adotavam como quadro de referência o contexto institucional local, imitando assim as práticas dos concorrentes mais próximos e desconsiderando o avanço dos fabricantes asiáticos no mercado internacional.

**Figura 3: Contexto Institucional de Referência, Esquemas Interpretativos e Mudança**



Já em pesquisa empreendida no Bamerindus, Fernandes e Machado-da-Silva (1997) verificaram que apesar do crescente envolvimento do banco em operações internacionais, não houve aproveitamento do aprendizado obtido no exterior relativamente ao desempenho das operações domésticas. O motivo parece ter sido as diferenças entre os contextos institucionais nacional e internacional. O primeiro, marcado pela excessiva intervenção governamental e por elevadas taxas de inflação, contribuía para a não aplicação das regras externas no país. Apenas a partir da implantação do Plano Real, que em certos aspectos equiparou os contextos institucionais do Brasil e do exterior, é que o Bamerindus procurou reorientar suas estratégias e transferir às áreas domésticas o conhecimento internacional.

Especificamente, no período anterior ao Plano Real, as características do sistema financeiro nacional atuaram como *buffers* que impossibilitaram o banco de considerar como referência uma realidade mais ampla, mesmo possuindo certa experiência internacional. As circunstâncias presentes no contexto institucional de referência nacional impuseram-se como forças dominantes e o Bamerindus desenvolveu estratégias bem sucedidas para atuar nesse cenário de alta inflação. Além disso, as novas exigências ambientais decorrentes da estabilização da economia brasileira não foram interpretadas pelos dirigentes como medidas de longa permanência, mas como temporárias, conforme ocorrido com outros planos econômicos. Portanto a estreita relação entre esquemas interpretativos e contexto institucional de referência dificultou a pronta assimilação das novas circunstâncias resultantes da estabilização da economia, com conseqüente atraso na reorientação estratégica (Machado-da-Silva e Fernandes, 1997).

Em outras palavras, cada organização trabalha com determinada construção mental do ambiente, levada a efeito por pessoas-chaves. Tal evidência, aliada às pressões institucionais exercidas em seu contexto de referência, estabelece a base sobre a qual ocorrem os processos de mudança organizacional.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente ensaio foi orientado pela inquietação por vezes propagada na literatura especializada de elaboração de uma abordagem mais apropriada para subsidiar a formulação e a implantação de mudanças nas organizações. Para tanto, procurou-se ultrapassar o clássico esquema da escolha racional, ainda visualizada como elemento responsável pelo desencadeamento de tal processo, além das demandas ambientais técnicas, e considerar a influência de outros fatores como a cognição e as fontes externas de normatização e de legitimação.

Porém essa perspectiva provoca o surgimento de outras questões. Conforme se mencionou na discussão, os jogos de interesse também se incorporam à construção, sedimentação ou rejeição dos esquemas interpretativos. Os interesses compartilhados pelos membros organizacionais fundamentam-se nos padrões de interação estabelecidos ao longo do ciclo de vida da organização, podendo em momentos cruciais favorecer a sustentação de determinado conjunto de valores e crenças como um mecanismo para a dominação. Isso ocorre porque os interesses, enquanto expressões de necessidades reais ou potenciais, visam a aquisição ou a manutenção do *status quo* ou de posições de poder (Morgan, 1986).

Os integrantes da chamada coalizão dominante, em particular, utilizam elementos simbólicos para disseminar as idéias que lhe são convenientes, a fim de se precaver contra qualquer reação de resistência à implementação de mudanças organizacionais. Para Pettigrew (1987), nesse caso, o poder é exercido para impedir ações opostas aos objetivos formulados. Tal intervenção pode ser efetuada mediante a manipulação das crenças, dos valores, da ideologia, dentre outros fatores, com o intuito de assegurar a aceitação e, por conseguinte, a dominação. Portanto enquanto os valores constituem a base para a interpretação das pressões ambientais, o comprometimento determina a intensidade da mudança, devido à disputa travada entre os diversos grupos para protegerem os seus interesses na formulação das estratégias de ação (Hinings e Greenwood, 1988). A dinâmica de relação entre a cognição e o poder exige, assim, melhor compreensão.

Por fim, destaca-se o reconhecimento de que a mudança organizacional é uma temática de difícil apreensão, tendo em vista a complexidade dos procedimentos metodológicos requeridos para a sua investigação. Nestes termos, o modelo de análise aqui proposto necessita ser submetido a continuados testes empíricos para que se comprove a validade das proposições apresentadas, e para que se possa orientar a realização de futuras pesquisas.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALDRICH, Howard E. **Organizations and environments**. Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall, 1979.
- ANSOFF, Igor H. **Corporate strategy**. New York : McGraw-Hill, 1965.
- BARR, Pamela S.; STIMPert, J. L.; HUFF, Anne S. Cognitive change, strategic action, and organizational renewal. **Strategic Management Journal**, v. 13, p. 15-36, 1992.
- BARTUNEK, Jean M. Changing interpretive schemes and organizational restructuring : the example of a religious order. **Administrative Science Quarterly**, v. 29, p. 355-372, 1984.
- CARROLL, Glenn R. Organizational approaches to strategy : an introduction and overview. **California Management Review**, v. 30, n. 1, p. 08-10, Fall 1987.
- CHANDLER, Alfred D. **Strategy and structure** : chapters in history of the american industrial enterprise. Cambridge : MIT Press, 1962.
- CHILD, John. Organizational structure, environment and performance : the role of strategic choice. **Sociology**, v. 6, p. 01-22, 1972.

- DAFT, Richard; WEICK, Karl. Toward a model of organization as interpretation systems. **Academy of Management Review**, v. 9, n. 2, p. 284-295, 1984.
- DIMAGGIO, Paul J.; POWELL, Walter W. The iron cage revisited : institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, v. 48, n. 2, p. 147-169, 1983.
- DUTRA, Joel Souza. A utopia da mudança nas relações de poder. In: FLEURY, Maria Tereza L.; FISCHER, Rosa M. (Coords.). **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo : Atlas, 1989.
- EISENHARDT, Kathleen; ZBARACKI, Mark. Strategic decision making. **Strategic Management Journal**, v. 13, p. 17-37, 1992.
- FERNANDES, Bruno H. Rocha; MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L. O impacto da internacionalização nos esquemas interpretativos dos dirigentes do banco Bamerindus. In: REGIONALISM AND GLOBALIZATION IN LATIN AMERICA : A CONTRADICTION? (1997 : Rio de Janeiro). **Proceedings...** Rio de Janeiro : BALAS, 1997. v. 1. p. 424-437.
- FONSECA, Valéria Silva da. **Estrutura de decisão** : um estudo de caso em uma organização do setor metal-mecânico no Estado de Santa Catarina. Florianópolis, 1992. Dissertação (Mestrado em Administração) - Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina.
- HANNAN, Michael T.; FREEMAN, John. The population ecology of organizations. **American Journal of Sociology**, v. 82, n. 5, p. 929-964, Mar. 1977.
- \_\_\_\_\_. **Organizational ecology**. Cambridge : Harvard University Press, 1989.
- HININGS, C. R.; GREENWOOD, Royston. **The dynamics of strategic change**. New York : Basil Blackwell, 1988.
- HREBINIAK, Lawrence G.; JOYCE, William F. Organizational adaptation : strategic choice and environmental determinism. **Administrative Science Quarterly**, v. 30, n. 3, p. 336-349, Sept. 1985.
- HUFF, Anne S.; NARAPAREDDY, Vijaya; FLETCHER, Karen E. **Coding the causal association of concepts**. In: HUFF, Anne S. (Ed.). Mapping strategic thought. New York: John Wiley and Sons, 1990.
- JOHNSON, G. **Strategic change and the management process**. New York : Basil Blackwell, 1987.
- KANTER, Rosabeth M.; STEIN, Barry A.; JICK, Todd D. **The challenge of organizational change** : how companies experience it and leaders guide it. New York : The Free Press, 1992.
- LAROCHE, Hervé; NIOCHE, Jean-Pierre. L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise. **Revue Française de Gestion**, p. 64-78, juin/juil./aôut. 1994.
- LAWRENCE, Paul R.; LORSCH, Jay W. **As empresas e o ambiente** : diferenciação e integração administrativa. Petrópolis : Vozes, 1973.

- MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.; FERNANDES, Bruno H. Rocha. Mudança ambiental e reorientação estratégica : estudo de caso em instituição bancária. In: XXI ENCONTRO ANUAL DA ANPAD (1997 : Angra dos Reis). **Anais...** Angra dos Reis : ANPAD, 1997. 1 disco compacto: digital, estéreo.
- MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.; FONSECA, Valéria Silva da. Homogeneização e diversidade organizacional : uma visão integrativa. In: XVII ENCONTRO ANUAL DA ANPAD (1993 : Salvador). **Anais...** Salvador : ANPAD, 1993. v. 8. p. 147-159.
- \_\_\_\_\_. Configuração estrutural da indústria calçadista de Novo Hamburgo. In: FENSTERSEIFER, Jaime E. (Org.). **O complexo calçadista em perspectiva** : tecnologia e competitividade. Porto Alegre : Ortiz, 1995.
- \_\_\_\_\_. Competitividade organizacional : uma tentativa de reconstrução analítica. **Organizações e Sociedade**, v. 4, n. 7, p. 97-114, dez. 1996.
- MILLER, D.; FRIESEN, P. H. **Organizations** : a quantum view. Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall, 1984.
- MILES, Raimund E.; SNOW, Charles C. **Organizational strategy, structure, and process**. New York : McGraw-Hill, 1978.
- MINTZBERG, Henry. The strategy concept I : five ps for strategy. **California Management Review**, v. 30, n. 1, p. 11-24, Fall 1987.
- MORGAN, Gareth. **Images of organization**. London : Sage, 1986.
- MUNIER, Bertrand. Decision et cognition. **Revue Française de Gestion**, p. 79-91, juin/juil./aôut. 1994.
- PETTIGREW, Andrew. Context and action in the transformation of the firm. **Journal of Management Studies**, v. 24, n. 6, p. 649-670, 1987.
- PORTER, Michael. **Estratégia competitiva**. São Paulo : Campus, 1986.
- REGER, Rhonda; HUFF, Anne S. Strategic groups : a cognitive perspective. **Strategic Management Journal**, v. 14, p. 103-124, 1993.
- RUMELT, Richard P.; SCHENDEL, Dan E.; TEECE, David J. Fundamental issues in strategy. In: \_\_\_\_\_. (Eds.). **Fundamental issues in strategy** : a research agenda. Cambridge : Harvard University Press, 1994.
- SCHEIN, Edgar. What is culture? In: FROST, Peter J. et al. (Orgs.). **Reframing organizational culture**. London : Sage, 1991.
- SCOTT, W. Richard; MEYER, John W. The organization of societal sectors. In: MEYER, John W.; SCOTT, W. Richard (Eds.). **Organizational environments** : ritual and rationality. upd. ed. London: Sage, 1992.
- SCHWENK, Charles R. **The essence of strategic decision making**. New York : Lexington Books, 1988.
- SIMON, Herbert. **Comportamento administrativo**. Rio de Janeiro : FGV, 1979.
- WALSH, J.; FAHEY, L. The role of negotiated belief structures in strategy making. **Journal of Management**, v. 12, p.325-338, 1986.
- WHITTINGTON, Richard. Environmental structure and theories of strategic choice. **Journal of Management Studies**, v. 25, n. 6, p. 521-536, Nov. 1988.