



**Fundação Getúlio Vargas**  
**Escola de Administração de Empresas**

NT

3

# **O PESO DA HISTÓRIA NA DINÂMICA DAS ORGANIZAÇÕES**



**Dissertação apresentada para a  
obtenção do título de mestre  
em Administração de Empresa -  
Área de concentração: Organização,  
Recursos Humanos e Planejamento.**

**Orientador: Peter Kevin Spink**

**CÉLIA REGINA NIGGLI**  
**São Paulo, Fevereiro de 1992**

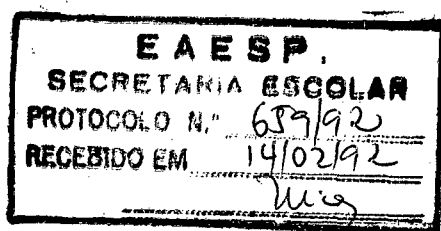
**Fundação Getúlio Vargas**  
**Escola de Administração de Empresas**

NK

# **O PESO DA HISTÓRIA NA DINÂMICA DAS ORGANIZAÇÕES**

Dissertação apresentada para a  
obtenção do título de mestre  
em Administração de Empresa -  
Área de concentração: Organização,  
Recursos Humanos e Planejamento.

Orientador: Peter Kelvin Spink



**CÉLIA REGINA NIGGLI**  
**São Paulo, Fevereiro de 1992**

O caminho do conhecimento é  
árduo pois implica em  
reconhecer e superar nossos  
próprios limites.

Ao meu orientador Peter Kevin  
Spink, um verdadeiro mestre na  
arte de orientar.

A meus pais e a Norival de  
Abreu , meus revisores e  
críticos , que com sua  
dedicação e carinho muito me  
ajudaram na execução deste  
projeto.

A Eduardo L. Jorge , Nestor  
S. Sayão e Angel M. L. Real  
cujo apoio viabilizou minha  
participação no curso de  
mestrado e a confecção desta  
tese.

A Miguel M. Diogo, que me fez  
refletir pela primeira vez  
sobre o tema.

Aos acionistas das empresas  
pesquisadas, por sua atenção e  
solicitude.



A todas as outras pessoas que  
direta ou indiretamente  
contribuíram para a realização  
deste projeto.

ERRATA

- . Página 14 - 14ª linha - "racionlização" - leia-se racionalização
- . Página 20 - 24ª linha - "Divisio" - leia-se Division
- . Página 22 - 26ª linha - "Organizacioanl" - leia-se organizacional
- . Página 23 - 15ª linha - "portamto" - leia-se portanto
- . Página 24 - 21ª linha - "Contexo" - leia-se contexto
- . Página 43 - 21ª linha - "desse" - leia-se dessa
- . Página 44 - 26ª linha - "contrução" - leia-se construção
- . Página 55 - 10ª linha - "Fluminense" - leia-se Fluminenses  
13ª linha - "a Africa" - leia-se à Africa
- . Página 58 - 10ª linha - "quintentos" - leia-se quinhentos
- . Página 61 - 10ª linha - "emprea" - leia-se empresa
- . Página 88 - 10ª linha - "de empresa" - leia-se da empresa
- . Página 92 - 08ª linha - "difereça" - leia-se diferença
- . Página 97 - 18ª linha - "empresa a" - leia-se empresa A
- . Página 101 - 16ª linha - "pareca" - leia-se pareça
- . Página 104 - 09ª linha - "inataladas" - leia-se instaladas  
21ª linha - "lçideres" - leia-se líderes  
22ª linha - "ambintais" - leia-se ambientais

## INDICE

- INTRODUÇÃO	01
- 1. O MODELO CONTINGENCIAL DE ANÁLISE DAS ORGANIZAÇÕES : ORIGEM E PRINCIPAIS ASPECTOS.	03
- 2. ALGUMAS TENTATIVAS DE SE TRABALHAR A HISTÓRIA DA EMPRESA.	09
2.1. OS TRABALHOS DE ALFRED CHANDLER.	10
2.2. OS TRABALHOS DE ANDREW PETTIGREW.	16
- 3. OS TRABALHOS DE EDGAR SCHEIN : UMA MANEIRA DIFERENTE DE SE ABORDAR O TEMA.	26
- 4. METODOLOGIA.	
4.1. DESCRIÇÃO DO MÉTODO.	37
4.2. UNIVERSO DA PESQUISA.	48
4.3. COLETA DE DADOS.	50

- 5. A HISTORIA DE DUAS EMPRESAS.	53
5.1. A EMPRESA A.	
5.1.1. SUA ORIGEM.	55
5.1.2. SEU DESENVOLVIMENTO.	58
5.1.3. FILOSOFIA E PRINCIPIOS.	70
5.2. A EMPRESA B.	
5.2.1. SUA ORIGEM.	72
5.2.2. SEU DESENVOLVIMENTO.	76
5.2.3. FILOSOFIA E PRINCIPIOS.	87
 - 6. A ANALISE DA HISTORIA DAS EMPRESAS A E B.	 90
 - 7. RESUMO E CONCLUSOES.	 103
 - BIBLIOGRAFIA.	 107

## INTRODUÇÃO

A idéia de elaborar a presente pesquisa foi resultado de nossa experiência profissional.

Atuando em diferentes organizações, pudemos perceber a existência de uma forte relação entre o comportamento destas e sua história.

Na busca de modelos teóricos para explicar tal fenômeno pudemos perceber que , frequentemente, quando as pessoas fazem uma análise de uma organização, elas se concentram em variáveis como o ambiente e a tecnologia, ou seja, elaboram suas análises com base no modelo Contingencial de Lawrence e Lorsch.

Analisando os trabalhos de diversos teóricos de organizações, verificamos que as primeiras tentativas de se trabalhar a história das empresas surgiram nos estudos de Alfred Chandler ( " Strategy and Structure : Chapters in the History of the American Industrial Enterprise " , 1976).

Recentemente o tema voltou a ser abordado, porém de forma diferente a partir dos trabalhos sobre Cultura Organizacional , especificamente os de Edgar Schein

( " Organizational Culture and Leadership " ,1985 ) e dos trabalhos de Andrew Pettigrew ( " The Awakening Giant : Continuity and Change in ICI " , 1985 ) que estudaram a natureza dos processos de mudança estratégica e cultural.

Entranto não é nossa intenção equacionar história com Cultura ,e sim, identificar como as variáveis históricas têm impacto no presente,e conseqüentemente na dinâmica das organizações, e também verificar como se dá o processo de comunicação entre o dado passado e o dado presente.

Na tentativa de alcançar este objetivo, selecionamos duas (2) empresas que operam no mesmo ramo (Construção Civil - Edificações),situadas na mesma região geográfica(Zona Sul de São Paulo),fundadas praticamente na mesma época e que tiveram acesso à mesma tecnologia.

## 1. O MODELO CONTINGENCIAL DE ANÁLISE DAS ORGANIZAÇÕES : ORIGEM E PRINCIPAIS ASPECTOS

Toda e qualquer sociedade é composta de organizações. Sabemos, hoje, que elas são sistemas abertos, sujeitos a variáveis internas e externas e cujo comportamento conduz a um êxito maior ou menor do empreendimento. Também sabemos, hoje, que as atividades das organizações devem ser planejadas, coordenadas, dirigidas e controladas em relação a seus recursos humanos, físicos, financeiros, tecnológicos, etc.

Essas prerrogativas das organizações e de suas atividades surgem empiricamente e tornam-se significativas e necessárias na medida em que a organização atinge determinado porte.

As organizações apresentam-se externamente heterogêneas, quando analisamos seus objetivos (lucrativos ou não), seu tamanho, sua estrutura, sua interação com o ambiente (interno e externo) e suas estratégias, adotadas em diferentes situações.

Estudos sobre o comportamento de diferentes tipos de organização levantaram dados que, reunidos, permitiram a elaboração de teorias, cujo objetivo era a explicação desse comportamento.

Surgiu, assim, como exemplo, a Teoria Clássica que explicou, de forma adequada, o comportamento de organizações altamente estruturadas e estáticas, mas não conseguiu explicar com a mesma clareza, o desempenho de organizações dinâmicas. A Teoria das Relações Humanas, por outro lado explicou melhor o comportamento de organizações mais dinâmicas. As duas teorias sobreviveram juntas na tentativa de explicar o desempenho de empresas que operavam em "ambientes" nitidamente diferentes

Lawrence e Lorsch (1973), preocupados em levantar características que as empresas deveriam ter para poderem enfrentar com eficácia as diferentes condições internas e externas de tecnologia e de mercado, analisaram comparativamente dez (10) empresas que operavam em meios industriais diferentes: "alimentos empacotados", "recipientes" e "plásticos", com alto e baixo nível de sucesso no seu desempenho. Verificaram que existia uma forte relação entre o grau de diferenciação e integração das empresas, o nível de diversificação dos ambientes nos quais elas estavam inseridas e a amplitude de desempenho das mesmas. Esses autores concluíram que um elevado desempenho das empresas estava associado ao seu adequado ajustamento às exigências do ambiente, determinante da sua



diversificação. Assim, empresas, presentes em ambientes dinâmicos, apresentavam pior ou melhor desempenho de acordo com o seu menor ou maior grau de diversificação. Por outro lado, empresas, atuantes em ambientes mais estáveis, conseguiam atingir elevado grau de desempenho mesmo quando pouco diversificadas.

Outros autores também já tinham tido a preocupação de procurar outras variáveis que explicassem, melhor do que as teorias tradicionais, os diferentes desempenhos das empresas. Podemos citar, por exemplo, Burns e Stalker (1961), Woodward (1958) e Chandler (1976).

As pesquisas realizadas por Burns e Stalker foram feitas em vinte (20) indústrias inglesas e permitiram que esse autores comprovassem a existência de dois (2) sistemas diferentes de administração: o "sistema mecanicista" que parecia mais apropriado a empresas que operavam em condições ambientais relativamente estáveis e o "sistema orgânico", mais apropriado a empresas sujeitas a condições ambientais de mudanças e inovações, portanto, instáveis. Os autores deram, então, ênfase ao imperativo ambiental, isto é, o **ambiente** é o determinante da estrutura e do funcionamento das organizações.

Woodward realizou uma pesquisa envolvendo cem (100) empresas com diferentes ramos de atuação, contando cada uma delas com um quadro de funcionários superior a cem (100). Essas empresas estavam todas situadas na mesma área geográfica (Sul da Inglaterra). O objetivo da autora era

verificar se "os princípios das empresas, estabelecidos por um corpo crescente de teorias de administração, se correlacionavam com o êxito do negócio, quando postos em prática" (ibid pp 5-6), preocupação essa, que de certa forma, existe ainda hoje. Logo no início de sua pesquisa, Woodward verificou que não havia associação direta entre as práticas administrativas adotadas pelas empresas e sua eficiência nos negócios. A suposição, amplamente aceita na época, de que existiam princípios de administração válidos para qualquer tipo de sistema de produção, pareceu à autora, simplesmente duvidosa. Perseguindo sempre uma explicação para a variação de práticas administrativas, conduzindo, apesar dessa variação, a êxito nos negócios, a equipe de Woodward agrupou as empresas de acordo com a técnica (processos) de produção por elas adotada :

- a) produção unitária ou de pequenas quantidades (confeções sob medida, por exemplo) ;
- b) produção em massa, em grande quantidade (confeções padronizadas, por exemplo - serviço mecanizado) ;
- c) produção contínua ( automatizada).

A escolha desta estratégia permitiu verificar que:

- 1) as companhias de maior sucesso em cada um dos segmentos seguiam práticas administrativas semelhantes;
- 2) as práticas administrativas adotadas estavam correlacionadas com a tecnologia de produção adotada pelo grupo.

Existe, portanto, segundo Woodward, um imperativo tecnológico, isto é, a **tecnologia** adotada pela organização é uma das variáveis que determina sua estrutura e seu comportamento organizacional, não havendo o "melhor modo" para se conseguir o melhor desempenho no negócio.

Os estudos de Chandler envolveram, principalmente, quatro (4) grandes companhias multidimensionais e mostraram que alterações no meio ambiente acabaram gerando alterações na estratégia de ação das empresas e, conseqüentemente, em sua estrutura organizacional. Pela primeira vez, entretanto, é feita uma referência a outra possível variável: a **história** da organização.

A análise dos trabalhos de Burns e Stalker, de Woodward e de Chandler aqui citados como exemplo, as explicações elaboradas pelas teorias clássicas de administração, sempre não totalmente aplicáveis a todos os tipos de empresas e suas próprias observações, levaram Lawrence e Lorsch (1973) a formular o que chamaram de "**Teoria da Contingência**".

O modelo contingencial da análise das organizações enfatiza o fato de não ser possível analisar organizações complexas à luz de uma teoria de administração tomada como verdade absoluta. A Teoria da Contingência tem por objetivo mostrar que, nas organizações, nada é absoluto, tudo é relativo, **tudo é contingente**, isto é, **tudo depende de ....** Esta teoria procura mostrar que não existe uma única e melhor forma de organização e que o comportamento e a

estrutura das organizações são determinados , são dependentes de suas variáveis : o **ambiente** em que estão instaladas e a **tecnologia** por elas empregada. De acordo com a Teoria da Contingencia , para alcançar um adequado nível de desempenho , as organizações precisam ajustar-se sistematicamente às condições ambientais , uma vez que :

- a) as organizações são sistemas abertos;
- b) as variáveis empresariais apresentam relação complexas entre si e com as condições do ambiente.

Para Lawrence e Lorsch , em qualquer empresa as variáveis externas (certeza e estabilidade do ambiente) têm importante relação com seus estados internos de diferenciação e integração, assim como com os processos de solução de conflitos adotados por estas empresas.

Os autores que compartilham desta linha de pensamento , em momento algum , fazem referência ao papel da história das organizações como mais uma variável que teria , também , importante papel, como determinante do comportamento e da estrutura das empresas.

Como Chandler foi o único teórico da Contigência que , de certa forma deu uma relativa enfase ao papel da história das organizações , analisaremos ,separadamente, seu trabalho.

## 2. ALGUMAS TENTATIVAS DE SE TRABALHAR A HISTÓRIA DA EMPRESA

Alfred Chandler foi um dos primeiros estudiosos a analisar, de certa forma, o peso da história na dinâmica das organizações. Estudando várias empresas, em especial quatro grandes organizações americanas, Chandler (1962) mostra, entre outras coisas, a relação existente entre a mudança na estrutura e a mudança na estratégia, apontando, mesmo que superficialmente, o papel das lideranças nestes processos de mudança.

Anos após, Andrew Pettigrew (1985), analisando a história de uma grande corporação inglesa num período de vinte anos, aborda novamente o tema. Este autor estuda as mudanças estratégicas ocorridas na cúpula e em quatro grandes divisões da corporação, mostrando, entre outras coisas, que estas mudanças são processos contínuos, sem início nem fim definidos, que as lideranças têm importante papel nos processos de mudança estratégica e que existe forte interligação entre estratégia e liderança.

## 2.1. OS TRABALHOS DE ALFRED CHANDLER

Em seu livro " Strategy and Structure : Chapters in History of the American Industrial Enterprise " (1962), Alfred Chandler discorreu sobre o desenvolvimento de quatro (4) grandes empresas americanas: Du Pont , Sears Roebuck , General Motors e Standard Oil Company ( New Jersey ) , analisando detalhadamente a história de seu desenvolvimento , as alterações em sua estratégia (planos para alocar recursos para a demanda prevista) e as modificações posteriores em sua estrutura (desenho que integra os recursos da empresa com a demanda atual).

O estudo de Chandler envolveu a análise de mais de cem organizações americanas. A escolha dessas quatro empresas, para um estudo mais profundo, está associada ao fato de terem sido elas as pioneiras no uso da diversificação e da descentralização e por terem sido inovadoras na criação de uma estrutura, bem sucedida, para administrar uma grande empresa multidimensional.

A Du Pont , por exemplo, optou por uma estratégia de diversificação e encontrou forte resistência às mudanças

na sua estrutura. Estas mudanças só aconteceram quando , um aumento de perdas , acabou por forçar o Comitê Executivo a aceitar a descentralização do poder , isto é , foi a estratégia da diversificação que exigiu uma estrutura descentralizada, que garantisse a sobrevivência da empresa.

A General Motors , ao contrário da Du Pont , em vez de diversificar , promoveu a integração de várias empresas do mesmo ramo, mas manteve a descentralização e estabeleceu canais de comunicação eficientes , que corrigiram , inclusive , a falta de controle efetivo. A estratégia adotada ( integração vertical e expansão ) , consolidou-se com a criação de uma estrutura adequada.

Na Standard Oil Company ( New Jersey ), o trabalho foi mais difícil do que nas duas empresas citadas anteriormente. Enquanto na Du Pont a dificuldade maior surgiu em relação à criação de divisões operacionais e na General Motors , essa maior dificuldade foi a criação de um escritório geral , esse mesmos dois problemas surgiram simultaneamente na Standard Oil Company , uma vez que a estrutura da empresa havia crescido de forma desorganizada.

A Sears Roebuck and Company também passou por um processo de alteração de estrutura, quando mudou sua estratégia de vendas , passando de vendas por catálogo para a montagem de lojas , que atendessem , de forma mais adequada , o mercado . Foi , então uma situação bem diferente das três já relatadas e o processo de alteração da

estrutura também foi influenciado , de maneira diferente , pelas alterações do ambiente.

Nas quatro empresas estudadas por Chandler , todas as mudanças tiveram muitos entraves , começando pela dificuldade dos antigos executivos para perceber a necessidade de alterações na estrutura empresarial , frente às novas estratégias por eles mesmos adotadas. O processo de mudança foi, significativamente facilitado pela substituição desses executivos, por dirigentes mais jovens , que apresentavam uma percepção mais abrangente da realidade. O conhecimento técnico desses novos executivos , associado a essa percepção da realidade , transformou-os em inovadores organizacionais e os problemas administrativos passaram a ter , dentro de um processo de mudança , a mesma importância que os problemas operacionais.

Dentro da história das empresas , Chandler sempre colocou quatro capítulos comuns :

- 1.Acumulação de recursos;
- 2.Racionalização do uso dos recursos;
- 3.Crescimento contínuo (expansão de recursos);
- 4.Racionalização dos recursos em expansão.

A acumulação de recursos começou logo após o término da Guerra da Secessão Americana (1865) , com a expansão da rede ferroviária , provocando o fortalecimento do mercado de ferro e aço , do moderno mercado de capitais e o rápido crescimento urbano. Foi a época da migração rural e



da imigração européia. Nesta fase, as empresas ampliaram suas instalações de produção, sem se preocupar com a organização de redes de distribuição para seus produtos. A preocupação com as matérias-primas necessárias à sua produção, favoreceu o crescimento de órgãos de compra e a aquisição de empresas que forneciam essas matérias-primas. Nasce assim, o controle por integração vertical e, conseqüentemente a economia de escala.

A racionalização do uso dos recursos tornou-se necessária quando as empresas verticalmente integradas, cresceram muito, acumularam mais recursos (instalações e pessoal) do que o necessário. As empresas precisaram se organizar e racionalizar os custos, através da criação de uma estrutura funcional, com clara definição de linhas de autoridade e de linhas de comunicação e adequada às variações de mercado. O lucro da empresa passou a ser dependente dessa racionalização e ela passou a se preocupar com :

- planejamento (na produção e nos processos de entrega);
- organização (criação de departamentos funcionais);
- coordenação (relacionamento entre fabricação e engenharia, compras e fabricação, desenho do produto e comercialização do mesmo).

Com este comportamento , as empresas tentaram reduzir os riscos das flutuações do mercado e dentro de uma reorganização geral, passaram para uma segunda fase, onde um aumento de eficiência nas vendas, nas compras, na fabricação e distribuição dos seus produtos, levou a um **crescimento contínuo, a uma expansão de recursos**. As diferenças de custos entre as várias empresas diminuíram. O aumento de produção saturou o mercado e as empresas decidiram pela **diversificação** , procurando , com novos produtos , novos mercados. A estrutura funcional antiga não respondia a esse novo imperativo , o que provocou o aparecimento de departamentos de pesquisa e desenvolvimento , de engenharia de produção e de desenho industrial.

Para a **racionalização do uso dos recursos em expansão** foi necessária a adoção de uma estratégia mercadológica para abranger essas novas linhas de produto e os novos mercados. A complexidade crescente de produtos e operações levaram as empresas a ter uma estrutura divisional departamentalizada.

A Du Pont e a General Motors foram as pioneiras na implantação deste tipo de estrutura: cada linha principal de produtos passa a ser administrada por uma divisão (departamento) autônoma e integrada , dispondo de todas as funções de staff necessárias. Daí a necessidade de avaliação do desempenho de cada divisão , diante de uma administração geral , com objetivos bem definidos. Daí , também, a necessidade de racionalizar os recursos em expansão e de

serem feitos planejamentos a longo prazo. Ficou claramente delineada a necessidade de descentralização de controles administrativos.

Analisando , então , a história dessas quatro importantes empresas e formulando comentários aplicáveis a qualquer outra empresa de grande porte , Chandler deixou claro que são as alterações no ambiente que levam as empresas a adotar novas estratégias que , por sua vez , exigem para que possam ser implementadas com eficiência , a instalação de novas estruturas, o que nem sempre é compreendido pelos antigos dirigentes.

Chandler, ao discorrer sobre a história das organizações por ele estudadas , dá, sem dúvida , maior ênfase ao papel das alterações do ambiente na determinação de alterações na estratégia e na estrutura das organizações. O autor , entretanto , diferentemente dos demais já citados , faz referência ao papel dos fundadores e líderes , na história das organizações como facilitadores ou dificultadores dos processos de mudança.

## 2.2. OS TRABALHOS DE ANDREW PETTIGREW

O papel dos líderes como facilitadores ou dificultadores dos processos de mudança foi também estudado por Andrew Pettigrew, em seu livro "The Awakening Giant : Continuity and Change in ICI "(1985), onde ele discute um problema teórico e prático: como criar mudanças estratégicas e operacionais em organizações grandes e complexas. Ele aborda os processos administrativos de criação de mudança através de um estudo detalhado de uma das maiores empresas britânicas, a Imperial Chemical Industries, ICI, e suas respostas às mudanças ambientais, durante um período de vinte (20) anos. Essa indústria é um conglomerado de divisões organizacionais com diferentes histórias e culturas, mas que também apresentavam elementos comuns. Pettigrew escolheu para análise a cúpula corporativa e as quatro maiores divisões da ICI: Agricultural Division, Mond Division, Plastics Division e Petrochemical Division. Sua pesquisa analisa, principalmente, o esforço desenvolvido pela organização para mudar sua estrutura, sua tecnologia, sua cultura e sua estratégia, durante o período compreendido entre 1960 e 1983. Os dados ,

obtidos através de entrevistas, documentos e observação "in loco", foram analisados de forma comparativa e longitudinal.

O estudo explora dois processos contínuos interligados. Inicialmente, o foco da pesquisa foi a análise do nascimento, evolução, desenvolvimento e impacto de grupos, internos e externos, de consultores de desenvolvimento organizacional, contratados pela ICI para ajudar a dar início e implementar mudanças organizacionais. A análise das contribuições dos especialistas na criação de mudanças, levou a um exame de processos mais abrangentes e de longo prazo. Pettigrew analisou os processos de tomada de decisão, mudança estratégica e continuidade na ICI, nos diferentes contextos sociais, econômicos e políticos no período de 1960 a 1983 e o modo como estes processos eram percebidos e trabalhados pelos conselhos (principal e divisional) e pelos principais diretores da empresa. Esse estudo contribui, portanto, para a aquisição de informações a respeito de :

- papel desempenhado pelos principais executivos nas mudanças estratégicas da corporação;
- função dos conselhos divisionais e diretores na execução de amplas mudanças divisionais na estrutura, na cultura organizacional e no seu potencial humano;

- influência dos recursos especializados de desenvolvimento organizacional na realização de mudanças;
- dificuldade ou facilidade na aceitação de mudanças e respectivas estratégias, decorrente da tradição, cultura e estrutura da ICI como um todo e de cada uma das divisões;
- papel desempenhado pelas mudanças no ambiente político, econômico e comercial com as quais se deparou a ICI ao longo do tempo.

A pesquisa reforçou eventos que mostraram a inércia das organizações em relação a mudanças e a enorme dificuldade de se conseguir o rompimento dos modos estabelecidos de comportamento e relacionamento da empresa com o ambiente externo, uma vez que estes já estão reforçados pela própria estrutura da empresa, por sistemas, por culturas e pelas restrições políticas da organização :é difícil derrubar idéias dominantes. Consequentemente, para o autor, uma mudança estratégica tende a ocorrer em pacotes radicais, em períodos revolucionários. Seguem-se a estes, períodos de absorção do impacto, períodos adicionais de ajustamento às novas situações e finalmente um período de educação e condicionamento direcionado a uma nova mudança revolucionária.

No caso da ICI, os períodos de grande atividade de mudança foram precipitados ( não apenas explicados ) por

crises econômicas e comerciais. Mas para o autor, por trás das reorientações estratégicas introduzidas estavam, também, processos de percepção, escolha e ação administrativa. Ele enfatiza o papel da liderança executiva: intervindo nos conceitos existentes de estratégia corporativa, mudando estruturas, culturas e processos políticos da empresa, ela atrai a atenção para uma necessidade de mudança e leva a organização a perceber e a produzir um modelo diferente de alinhamento entre características internas (estratégia e estrutura) e a visão emergente do seu meio de atuação. Entre 1960 - 1983, ocorreram mudanças nas tendências mundiais e o autor compara a performance comercial da empresa ICI com a apresentada pelos seus concorrentes americanos e alemães.

Ao enfatizar a análise do papel dos consultores de desenvolvimento organizacional na ICI, ele descreve a introdução, na companhia, de recursos de desenvolvimento organizacional e o papel exercido por esses recursos, na justificação e implementação de mudanças produtivas. Mostra, também, as dificuldades existentes quando mudanças moldadas pelo poder central são encaminhadas para as divisões que, desinteressadas, podem ser recalcitrantes.

Antes de analisar os processos de mudança estratégica e de desenvolvimento organizacional na cúpula da organização entre 1973 e 1983, o autor descreve, separadamente, a história das quatro divisões da ICI, analisando a origem e o desenvolvimento do seu interesse em cada uma delas.

Agricultural Division, situada em Billingham, no nordeste da Inglaterra, contou com o trabalho de George Bridge, seu diretor de pessoal, para mudar e estabelecer um novo modelo de relação entre administração e trabalhadores. Foi instalada a "era Bridge", a partir de 1969, onde foi grande o desempenho dos recursos de desenvolvimento organizacional, para a inovação social, para a criação de mudanças no clima das relações industriais e para o aperfeiçoamento dos processos de delegação na nova fábrica.

Petrochemical Division, distante, apenas dez (10) milhas da Divisão Agrícola, desenvolveu uma história comercial, uma administração e uma cultura de "chão de fábrica" substancialmente diferente da anterior. Havia uma nítida diferença entre a Divisão Petroquímica e a Divisão Agrícola no que diz respeito ao contexto das mudanças e de desenvolvimento organizacional e no uso dos recursos de desenvolvimento organizacional.

Plastics Division: a estrutura e a cúpula administrativa desta divisão, durante os anos 60 e 70, dificultando o trabalho dos especialistas em desenvolvimento organizacional, inviabilizaram qualquer tentativa de mudança.

Mond Divisio: contando com uma sucessão de pessoas poderosas no seu conselho, foi possível, com a ajuda de recursos internos e externos de desenvolvimento organizacional, mudar inclusive o processo de trabalho no



conselho e a maneira dos executivos de lidar com as mudanças ambientais.

Durante a pesquisa, fica claro para o autor que mudanças estratégicas são uma sucessão de atividades que envolvem a atenção de indivíduos e grupos, que ocorrem principalmente (e não somente) como consequência de mudanças no meio ambiente e que podem causar mudanças na estrutura, na tecnologia e na cultura da organização. As mudanças estratégicas são vistas como processos contínuos sem início nem fim definidos, melhor compreendidas dentro do contexto onde, também, se encontra a localização das estratégias no tempo. As estratégias de ontem forneceram alguns dos caminhos e "inputs" para as estratégias de hoje e as de hoje darão conceitos e idéias para o estabelecimento de estratégias futuras. As consequências da implementação das estratégias de hoje vão providenciar parte do contexto para as estratégias de amanhã. O tempo é parte do contexto o qual inclui também o ambiente social, econômico, político e comercial de uma empresa. O contexto inclui também as mudanças da empresa, suas estruturas e sistemas, os planos e processos de liderança, a cultura ou culturas da organização e os sistemas dinâmicos de controle e poder. Entretanto, o maior problema na mudança estratégica é assegurar que as novas idéias, os novos conceitos de realidade ganhem suporte e resultem em mudanças apropriadas.

Teórica e praticamente, uma pesquisa sobre mudança estratégica deve envolver a contínua relação entre o

contexto da mudança, o processo de mudança e o conteúdo da mudança, bem como a habilidade de regular a relação entre os três. Assim sendo, o desenvolvimento de mudanças estratégicas em uma empresa pode ser visto como um processo de influências e continuidade a longo prazo, destinado a estabelecer a legitimidade de diferentes modelos de relação entre conteúdo, contexto e processo estratégico. A continuidade das idéias dominantes existentes em uma empresa, da estrutura básica de pensamento existente, dos sistemas e da relação de poder é evidente. Todos esses elementos são usados para interpretar mudanças no contexto interno e externo e para manter os modelos de pensamento e ação, relativos à estratégia. Esta continuidade do conteúdo estratégico é função da forma de pensamento dominante. (Huff - 1982)

A continuidade também pode ser considerada como produto dos valores e pressupostos dos grupos poderosos, que controlam as empresas ao longo de uma era e como consequência das arraigadas raízes políticas e culturais da estratégia ( Selznick , 1957 ; Child , 1972 ; Normann , 1977 ; Miles , 1982 e Boswell , 1983 ).

Os dados, levantados pela pesquisa na ICI, mostram como uma minoria, ocupando , em geral, uma posição superior na empresa, pode estabelecer novas relações entre conteúdo e contexto estratégico. Isto acontece quando essa minoria percebe as mudanças no ambiente e a inércia organizacional e têm seu interesse despertado para novas áreas.

A origem destas novas racionalidades e estruturas estratégicas pode ser vista como um "longo galanteio", como tentativas de aproximação, nas quais novos processos são usados para encontrar reciprocidade entre conteúdo e contexto estratégico. Na medida em que ocorre a união entre conteúdo, contexto e processos estratégicos, o contexto muda rapidamente e as soluções para os problemas recentemente reconhecidos adquirem legitimidade no novo contexto. O interesse, a atenção e a perspicácia dos inovadores são fundamentais para o sucesso deste período de aproximação entre conteúdo e contexto estratégico. Estabelecidas as novas relações, rapidamente se processam mudanças na estrutura organizacional, nas pessoas e nos sistemas, seguidas de uma articulação estratégica e ajustamento. O autor considera que a mudança estratégica nas empresas pode, portanto, ser entendida como um processo contínuo, onde longos períodos de aprendizagem e ajustamento são intercalados com períodos de mudanças revolucionárias.

Em síntese, a análise de vinte anos de história da ICI, elaborada por Pettigrew, levou ao estabelecimento de algumas conclusões entre as quais podemos destacar:

- existência de forte interligação entre conteúdo, contexto e processo estratégico : é o novo contexto ou percepção do contexto interno e externo que governa a escolha do conteúdo da mudança e dos mecanismos do processo de mudança estratégica;

- mudanças estratégicas são processos contínuos , sem início nem fim definidos , elas ocorrem em pacotes radicais: períodos revolucionários seguidos de períodos de absorção do impacto, períodos de ajustamento às novas situações e um período de condicionamento e educação direcionado para novas mudanças. As estratégias passadas dão a base para as estratégias do presente e estas para as do futuro;
- mudanças na estratégia sucedem a mudanças na estrutura: a nova relação estabelecida entre o novo conteúdo e o novo contexto estratégico leva a mudanças na estrutura e posteriormente na estratégia;
- existe forte relação entre estratégia e liderança: os líderes têm forte influência nas mudanças estratégicas, nas mudanças na estrutura, nos sistemas e na cultura da organização. São eles que ao perceberem alterações ambientais , estabelecem novas relações entre conteúdo e contexto estratégico que , conseqüentemente acabam por gerar mudanças revolucionárias . Estas , por sua vez , levam a organização a perceber e produzir um modelo diferente de alinhamento entre suas características internas ( estratégia e estrutura ) e as características externas (do meio ambiente);

- as mudanças / crises no ambiente político, econômico e comercial têm forte influência sobre as mudanças estratégicas da organização;
- os consultores internos e externos de desenvolvimento organizacional têm importante papel como facilitadores ou dificultadores dos processos de mudança estratégica.

Analisaremos , a seguir , um outro autor , Edgar Schein , que , por sua vez , deixa claro em seu livro " Organization Culture and Leadership " ( 1985 ) , a influência do fundador/líder na história e na formação da cultura das organizações.

### 3. OS TRABALHOS DE EDGAR SCHEIN : UMA MANEIRA DIFERENTE DE SE ABORDAR O TEMA

Em seu livro " Organization Culture and Leadership " (1985) , Schein enfatiza o papel da cultura nas organizações assim como o papel dos líderes e/ou fundadores na definição desta cultura.

Segundo o autor,não nos é possível entender o fenômeno organizacional sem considerarmos a cultura como a causa e a explicação de tal fenômeno.Para ele,os mal entendidos,a ausência de consenso e os conflitos entre indivíduos,grupos e organizações são,de certo modo,causados pelo que ele define como "cultura".Em outras palavras,quando tentamos trabalhar estes conflitos e/ou mal-entendidos em termos culturais,nossa atenção se volta a diferentes mecanismos para resolvê-los.Em vez de atribuir o problema à personalidade dos indivíduos e à sua motivação,podemos procurar as causas na aprendizagem compartilhada que estes indivíduos vivenciaram nos grupos e organizações aos quais pertenceram.

Sob o ponto de vista de Schein, a cultura se desenvolve em torno dos problemas internos e externos com os quais os grupos se deparam, e gradualmente se torna abstrata dentro de pressupostos básicos e gerais sobre a natureza da realidade, sobre o mundo e o lugar onde o grupo está inserido, sobre a natureza do tempo, do espaço, da natureza humana, da atividade humana e do relacionamento humano. Sob este ponto de vista a cultura pode ser pensada como uma solução estável para estes problemas e o modelo de pressupostos básicos que representam esta solução pode ser pensado como a "essência" que dá ao grupo seu caráter particular. Assim sendo dizemos que a cultura se manifesta nos modelos públicos de comportamento, mas não pode ser confundida com eles. Em outras palavras, a cultura não é visível, o que é visível são suas manifestações.

Para Schein, a cultura atua como elemento solucionador de problemas para o grupo ou organização, ao mesmo tempo em que reduz a ansiedade. Segundo o autor, os pressupostos inconscientes que influenciam no modo do grupo perceber, pensar e sentir o mundo, estabilizam este mundo e lhe dão significado, além de reduzir a ansiedade. Esta poderia surgir, se não soubéssemos como categorizar e responder ao ambiente. Sob este ponto de vista, a cultura dá ao grupo seu caráter, o qual, tem para o grupo a mesma função que o caráter e os mecanismos de defesa têm para os indivíduos.

Schein descreve também o processo de formação da cultura. Segundo ele, na formação de um grupo, cada componente traz consigo seus problemas emocionais que conduzem a comportamentos de imitação e que levam a estágios previsíveis de evolução do grupo. Estes estágios são resultado da complexa interação entre indivíduos atentos a exercer a liderança e elementos do grupo atentos a resolver seus próprios problemas de autoridade, de intimidade e de identidade. Ao resolver estes problemas, os elementos do grupo também aprendem como trabalhar e como resolver seus problemas de sobrevivência no ambiente externo. Se as soluções encontradas surtirem efeito, elas se tornarão pressupostos partilhados que serão passados para os novos membros e, eventualmente, se tornarão inconscientes. A cultura, portanto, é produto dos significados compartilhados (pressupostos partilhados) por elementos do grupo.

O autor também ressalta a amplitude do significado / papel da cultura nas organizações. Segundo ele :

- a cultura determina, nas organizações, não apenas o meio pelo qual os sistemas internos de autoridade, de comunicação e de trabalho são organizados e administrados, mas também, o senso básico de missão e objetivos da organização;



- a cultura controla o administrador mais do que ele a controla. Quando a cultura nasce e cria forças, ela se torna penetrante e influencia tudo que o administrador faz, inclusive seu próprio pensamento e sentimento. Não existe administração livre de cultura;
- não existe a "melhor" ou a "mais forte" cultura. Tudo depende da combinação entre os pressupostos culturais e a realidade ambiental onde a organização está inserida;
- nem todos os aspectos da cultura são relevantes para a eficácia de uma organização. Ao se deparar com um problema, o administrador deve saber focalizar apenas os aspectos culturais que têm relevância para a análise / solução desse problema.

Schein faz referência também, ao papel dos líderes na determinação/transformação da cultura nas organizações. Segundo o autor, a liderança está interligada com a formação, evolução, transformação e destruição da cultura. Para ele, a cultura é criada num primeiro instante pela ação dos líderes, mas ela também é embutida e reforçada por eles. Quando ela se torna disfuncional, a liderança é necessária para ajudar o grupo a desaprender alguns de seus pressupostos culturais e aprender novos. Segundo Schein, a única e fundamental função da liderança é a manipulação da

cultura. Esta função provê maior desafio à liderança, pois envolve a superação, por parte da liderança, de seus próprios pressupostos culturais, com o objetivo de assegurar a saúde e a sobrevivência da organização. Sem liderança, portanto, os grupos não seriam capazes de se adaptar às mudanças ambientais.

O autor ressalta também, o papel da liderança nos diferentes estágios de evolução das organizações. Segundo ele, nas organizações em crescimento, a liderança externaliza seus próprios pressupostos e os embute gradualmente e consistentemente na missão, nos objetivos, nas estruturas e nos procedimentos de trabalho da organização. Entretanto estes pressupostos básicos só se tornarão elementos da cultura emergente se o líder/fundador estiver habilitado para articular e reforçar isso. O líder criador da cultura necessita de paciência e persistência. A liderança, durante os diferentes estágios do desenvolvimento do grupo, é necessária para ajudar o grupo a identificar os problemas e a lidar com eles. Os líderes, durante estes estágios, frequentemente absorvem e contêm a ansiedade do grupo, quando problemas emocionais relativos, por exemplo, ao relacionamento de pares, vêm à tona. Os líderes não precisam, nestes momentos, ter respostas e devem, entretanto, prover estabilidade e confiança emocional, enquanto a resposta estiver sendo elaborada pelo grupo.

Para Schein, a função de contenção da ansiedade é especialmente relevante nos fundadores das organizações.

Segundo o autor, os traumas de crescimento são tão constantes e poderosos que, se os líderes não forem capazes de exercer a função de absorvedores da ansiedade e do risco, o grupo não passará de seus primeiros estágios e irá falir. O fato do fundador estar em uma posição de posse ajuda, desde que todos percebam que ele está, de fato, correndo um grande e pessoal risco financeiro. Entretanto, a posição de posse não cria automaticamente a habilidade de absorver a ansiedade.

Quando os líderes iniciam novas empresas, eles têm que estar cientes do poder que devem impor nestas empresas, de seus próprios pressupostos sobre o que é correto e próprio, de como o mundo trabalha e de como as coisas devem ser feitas. Eles não devem se desculpar ou serem cautelosos com relação aos seus pressupostos. Ao contrário, está intrínseco à função de liderança criar ordem no lugar do caos. Espera-se, portanto, que os líderes usem seus próprios pressupostos como caminho inicial para um futuro incerto. Quanto mais consciente deste processo, estiverem os líderes, mais eficazes eles serão em implementá-lo.

Em resumo, segundo Schein, a cultura organizacional não surge do nada. As organizações são criadas por pessoas e seus criadores também criam a cultura, pela articulação de seus pressupostos. A forma final da cultura de uma organização reflete, portanto, a complexa interação entre a confiança provida pelo fundador, as reações dos membros do grupo e suas experiências históricas compartilhadas.

Ao falar sobre o papel da liderança no meio da vida das organizações, Schein coloca a cultura não mais como uma consequência e sim como uma causa. Neste estágio da vida das organizações, a cultura passa a ser elemento influenciador da estratégia, da estrutura, dos procedimentos e do modo como os membros do grupo se relacionam. Ela se torna um elemento de forte influência no modo de perceber, pensar e sentir e irá influenciar o comportamento dos membros. Por ter como função principal a redução da ansiedade, a cultura será incorporada mesmo que se torne disfuncional em relação às oportunidades e restrições do ambiente.

Segundo o autor, os líderes, no meio da vida das organizações, necessitam muita perspicácia para saber como ajudar a organização a se desenvolver e o que a tornará eficaz no futuro. Eles precisam ser capazes de perceber o modo como a cultura pode atrapalhar ou ajudar no cumprimento da missão da organização. Precisam, também, ter habilidade para realizar intervenções, para fazer com que as mudanças desejadas ocorram.

Com relação às organizações maduras, Schein diz que se elas desenvolveram uma forte cultura unificada, essa cultura passa a definir o que deve ser pensado como "liderança", ou seja, aquilo que foi criado pela liderança se perpetua cegamente nas organizações maduras, ou leva à criação de novas definições de liderança que podem não incluir os pressupostos dos fundadores da organização. Segundo o autor, o papel dos líderes neste

estágio da vida das organizações, depende do grau em que a organização está, de fato, incapaz de habilitar o grupo a se adaptar às realidades do ambiente. Se a cultura não facilitar a adaptação da organização, a organização não sobreviverá ou buscará um modo de mudar sua cultura. Se for necessário mudar a cultura, a organização terá que encontrar um líder capaz, de fato, de quebrar a tirania da antiga cultura, pois nenhuma mudança ocorrerá se não houver algum tipo de liderança.

O processo de mudança da cultura é o máximo em termos de liderança. Para que um líder consiga, realmente, efetuar mudanças na cultura ele necessita de :

- ter capacidade para perceber o problema e perspicácia para detectar os elementos disfuncionais da cultura;
- ter habilidade e motivação para intervir em seu próprio processo cultural e tornar diferente sua própria organização;
- ter resiliência emocional para absorver a ansiedade que a mudança traz consigo, mantendo-se suporte para a organização, ao longo da fase de mudança, mesmo se os membros ficarem nervosos;
- ter habilidade para mudar os pressupostos culturais, ou seja, para induzir uma "redefinição cognitiva" pela articulação e venda de novas visões e novos conceitos;

- ter capacidade de criar envolvimento e participação, ou seja, o líder não deve ser capaz apenas de liderar mas também de ouvir, de envolver o grupo na obtenção de sua própria perspicácia com relação aos seus dilemas culturais e de ser, realmente, participativo em suas investidas para mudança;
- ter profundidade de visão a fim de poder trabalhar a nível dos pressupostos mais profundos do grupo sobre a natureza da realidade e sobre sua própria identidade no relacionamento com o ambiente.

Portanto, segundo Schein, os líderes criam a cultura, mas a cultura, por sua vez, cria sua próxima geração de líderes.

Se Alfred Chandler (1962), em seus estudos fez referência, ainda que de forma relativamente superficial, ao papel da liderança na determinação da estratégia e conseqüentemente da estrutura das organizações, Schein (1985) e Pettigrew (1985) analisam o assunto com maior profundidade.

A breve síntese dos trabalhos de Pettigrew descrita anteriormente, deixa claro que os líderes têm importante peso na determinação das mudanças estratégicas

nas organizações. Estes elementos, percebendo e decodificando mudanças ambientais, utilizam novos processos para estabelecer novas relações entre conteúdo e contexto estratégico. Estas novas relações processam mudanças na estrutura da organização, na sua estratégia e consequentemente na sua história.

Os trabalhos de Schein (1985) por sua vez, destacam o papel do líder/fundador como elemento de fundamental importância na determinação da cultura das organizações e consequentemente dos rumos de sua história.

Este autor deixa claro o quanto a liderança interfere, nos diferentes estágios de desenvolvimento da organização, no que diz respeito à realização de mudanças na cultura.

Se autores que geraram o modelo contingencial de análise das organizações concentraram-se na importância da tecnologia e do ambiente como determinantes do comportamento e da estrutura das organizações, Schein (1985), por sua vez, concentrou-se na importância do líder/fundador como determinante desse comportamento e dessa estrutura e Pettigrew no papel destes e dos consultores de desenvolvimento organizacional como facilitadores ou dificultadores de processos de mudança estratégica.

Enquanto os autores do modelo contingencial analisavam a dinâmica das organizações com base na história das alterações ambientais e do desenvolvimento tecnológico, elementos por assim dizer "externos à

organização" , Schein (1985) analisa a dinâmica das organizações com base na história de sua formação, mostrando o papel de seus líderes/fundadores na determinação do comportamento da organização, elementos que poderiam ser considerados "internos à organização".

Pettigrew (1985), por sua vez, parece unir estas duas formas de análise ao mostrar, entre outras coisas, o papel das mudanças ambientais (elementos "externos" à organização) e dos líderes (elementos "internos" à organização) na determinação de mudanças estratégicas nas organizações.

Os estudos apresentados parecem , portanto, ser complementares.



#### 4. METODOLOGIA

##### 4.1. DESCRIÇÃO DO MÉTODO (embazamento teórico)

A metodologia utilizada para a realização da presente pesquisa baseou-se na "Life History Methodology" (Gareth R. Jones, 1983).

Esta metodologia é uma ferramenta que permite examinar e analisar experiências subjetivas de indivíduos e suas contribuições no mundo social. Ela permite perceber como os indivíduos criam e relatam o mundo social que os rodeia, dando prioridade às explicações que estes mesmos indivíduos dão para suas ações (Berger and Luckman, 1966; Glaser and Strauss, 1967), em detrimento de métodos que filtram e classificam as respostas em categorias concretas pré-determinadas.

A personalidade das pessoas e o relacionamento entre realidade social e significado subjetivo estão embutidos na tensão existente entre estas duas tendências:

- o ser humano que se esforça para expressar sua personalidade através de ações sobre o mundo - "dimensão expressa da ação humana";
- o mundo que se apresenta como realidade já constituída, que deve ser dominada - " dimensão racional da ação humana ".

Na relação dialética entre esses dois processos se encontra a base da natureza dos indivíduos como seres humanos e da cultura, que expressa esta natureza.

A " Metodologia da História de Vida " é uma técnica apropriada quando o problema de pesquisa envolve uma investigação sobre o modo como os indivíduos são responsáveis por suas ações.

Esta teoria reconhece a convivência do pesquisador no processo de pesquisa e permite o acesso do mesmo ao processo envolvido na construção do significado ( Cicourel , 1972 ).

Ela reconhece que cada pessoa tem uma teoria implícita para explicar suas ações ( Popper , 1968 ) e também reconhece que o pesquisador traz teorias implícitas e explícitas para a situação de pesquisa.

A " Metodologia da História de Vida " busca encontrar um equilíbrio entre a teoria no mundo real e a teoria na percepção do pesquisador, entre o material de pesquisa, modificando e desenvolvendo a teoria , e a

teoria, interpretando, condensando e transformando os temas que emergem deste material.

A validade desta metodologia é estabelecida pela demonstração de que a explanação é congruente com os significados através dos quais os membros constroem suas realidades e realizam suas atividades ( Phillipson , 1972 ).

O material de pesquisa, gerado por esta técnica e a forma de análise à qual ele é submetido, expõe o processo através do qual o mundo social se torna conhecido pelos membros de uma cultura ; expõe também os atos objetivos e expressos que estão subjacentes aos estereótipos usados para expressar a realidade e/ou segmentos da realidade.

Esta técnica retira os dados de pesquisa do relato dos indivíduos sobre sua vida e sobre segmentos específicos do seu mundo social . Esses relatos documentam o relacionamento entre o indivíduo e sua realidade social, descrevendo o modo como os indivíduos interpretam e definem o contexto no qual vivem e atuam e o significado que sua participação tem para eles.

Existem duas formas de relato adequadas à "Metodologia de História de Vida" :

- relato disponível na forma de autobiografias, diários e correspondências;
- relato que é produzido pelo pesquisador , através de entrevistas ( Filstead , 1970; Bodgan , 1974 ).

Uma terceira forma possível seria a fusão dos dois, acima citados ( Terkel , 1974 ; Fraser , 1969 ).

Para assegurar-se que o poder interpretativo da técnica está sendo usado em sua totalidade, é necessário fixar critérios para julgar a suficiência da análise do pesquisador e do material produzido ( Dollard , 1944 ):

Primeiro Critério : as pessoas devem ser vistas como um elemento que é parte de uma cultura. O indivíduo entra no meio cultural no momento de seu nascimento. A técnica da "História de Vida" deve descrever e interpretar o relato das pessoas sobre seu desenvolvimento no mundo ou em segmentos relevantes da realidade social ( por exemplo organizações) e os modos através dos quais elas começam a dominar o conhecimento peculiar à sua realidade

Segundo Critério : a função de outros significantes na transmissão da cultura deve ser reconhecida. Este critério enfatiza o papel dos grupos familiares, pares, líderes e outros na transmissão do conhecimento. Do relacionamento entre as pessoas (Schutz , 1967) se origina toda a possibilidade do conhecimento do mundo social, os sistemas interpretativos e o rol de conhecimentos peculiares a determinados segmentos do mundo social. A técnica de "História de Vida" tenta descrever os estereótipos que surgem do

relacionamento entre as pessoas e como eles se tornam sistemas interpretativos.

Terceiro Critério : a natureza da ação social e a base da realidade social e da cultura devem ser especificadas. A técnica da " História de Vida " deve especificar os sistemas de significados ou modos de ação que atuam em um contexto particular e mostrar como as ações das pessoas são orientadas por esses fatores. Devem ser descritas portanto , as regras , códigos ou rotinas padronizadas, usadas pelas pessoas para realizar suas atividades. Devem ser analisadas e exploradas as crenças sobre a realidade social contidas em mitos, rituais e na própria linguagem ( Fondy et al, 1983). Este material deve se organizado pelo pesquisador , com o objetivo de expor a racionalidade subjetiva dos estereótipos usados para descrever o contexto social.

Quarto Critério : a continuidade do tempo no relato das experiências deve ser foco de análise. Este critério procura assegurar que o processo de desenvolvimento das pessoas seja adequadamente descrito pela técnica de " História de Vida ". É necessário analisar eventos segundo sua sequência histórica. Os principais focos desta técnica são:

- o grau de mudança das definições de realidade ao longo do tempo;

- os temas que unem , de algum modo , eventos discrepantes.

Quinto Critério : o contexto social deve ser continuamente relacionado com as ações das pessoas .Essas ações não podem ser divorciadas do contexto onde elas ocorrem.A natureza do contexto social precisa ser especificada se se deseja compreender tais ações.A técnica da "História de Vida" admite que , assim como os esteriótipos usados pelos indivíduos mudam ao longo do tempo assim também mudam os esteriótipos usados para definir o contexto.

Estes critérios estão inter-relacionados e cada um acentua um aspecto da relação entre realidade social e significado subjetivo.Eles dão orientação adequada para se fazer pesquisa em "História de Vida",para se obter e analisar o material,assegurando que a teoria seja fundamentada no relato das ações dos entrevistados.

Este breve relato sobre a "Metodologia de História de Vida" permite-nos entender porque esta técnica é adequada à análise organizacional.

O mundo das organizações pode ser visto como uma rede de esteriótipos,como uma forma particular de linguagem,produzida historicamente através de atos expressos e racionais de sua população.

Esta linguagem é estabelecida através de :

- regras da organização, que constituem a estrutura básica da linguagem e que refletem racionalidade embutida no ambiente mais amplo ou no meio ambiente ao qual as organizações pertencem;
- memória coletiva das formas de associação, eventos, dos modos de ação expressos através da estrutura organizacional, da tecnologia, dos mitos e das histórias;
- interpretação desta linguagem, compartilhada ou não pelos membros da organização.

Quando existe tensão entre os elementos envolvidos neste processo, a linguagem organizacional muda. Por exemplo, a estrutura básica da linguagem organizacional muda quando alterações no contexto organizacional geram novas regras constitutivas que não podem ser manipuladas dentro da estrutura de significados existente.

O pesquisador ao usar a " Metodologia de História de Vida " para analisar os relatos dos membros de uma organização, tem, portanto, como objetivo descobrir a estrutura básica da linguagem dessa organização e como os estereótipos definidos por essa linguagem própria condicionam a experiência / ação dos seus membros. O pesquisador deve procurar também explicar como os membros se responsabilizam pelas premissas contidas na linguagem organizacional.

A " Metodologia da História de Vida " pode ser usada tanto para produzir como para analisar relatos de histórias de vida dos membros da organização. Por exemplo, se o pesquisador estiver interessado em analisar como os líderes buscam impor seu modo de perceber a realidade aos demais membros da organização, uma forma válida de pesquisa são os relatos contidos nas autobiografias, diários e correspondências, assim como os relatos produzidos por entrevistas com estes elementos. O pesquisador pode utilizar os critérios, anteriormente descritos, para analisar estes relatos, visando descobrir como líderes / fundadores transmitem seus valores à organização.

A penetração neste nível de compreensão pode ser difícil, pois a experiência de socialização na vida organizacional é frequentemente " suposta ". Os membros entrevistados podem não serem capazes de articular as regras e sistemas interpretativos que eles próprios seguem, mesmo estando o seu comportamento de acordo com as regras (Winch, 1958; Garfinkel, 1967). A técnica de " História de Vida " permite ao pesquisador, nestas horas, criar conflitos, com o objetivo de obter acesso ao modo como a socialização se manifesta na linguagem da organização. Esses conflitos são gerados na seguinte ordem:

- dentro dos relatos dos membros;
- entre os relatos dos membros;
- entre os relatos dos membros e a contrução da situação elaborada pelo próprio pesquisador.



Para produzir conflitos dentro dos relatos dos membros, o pesquisador deve obter, em primeiro lugar, os "supostos" relatos desses membros sobre a socialização organizacional, refletida, por exemplo, na visão do supervisor, nas práticas de trabalho ou no estilo gerencial. O próximo passo, é obter eventos significativos que relatem como a socialização ocorre na organização e, então, examinar estes dados contra o pano de fundo dos primeiros. Deste modo, é possível romper a postura irreflexiva dos membros para com a organização, expondo a racionalidade que está presente nos relatos.

No segundo estágio do processo o pesquisador levanta conflitos entre os relatos dos membros. Isto é alcançado, no caso da socialização, pela entrevista com os responsáveis pelos novos membros da organização e com os próprios novos membros. Deste modo, são obtidas diferentes interpretações do processo de socialização, dependendo do modo como as pessoas entendem o significado da linguagem organizacional.

Com o material obtido e previamente analisado em termos de categorias conceituais e de dimensões que emergem do próprio material, o pesquisador está capacitado a levantar o terceiro conflito. O objetivo, agora, é criar uma oposição entre os relatos dos membros da organização e as construções sobre a situação, elaboradas pelo próprio pesquisador, visando evitar o colapso prematuro do material em categorias

descritivas. Este objetivo é atingido da seguinte forma:

- O pesquisador analisa o material obtido do relato dos membros, baseando-se em uma orientação teórica escolhida; sintetiza este material com base na sua estrutura teórica, não considerando o potencial teórico do relato dos membros;
- o pesquisador considera o potencial teórico dos relatos dos membros, isto é, suas definições da situação e compara a explanação dos eventos, feitas pelos membros, com a explanação produzida pela estrutura teórica. Com isto, busca encontrar um equilíbrio entre a teoria contida na construção sobre os eventos elaborada pelos membros da organização e sua própria construção (Mead, 1934).

Através da oposição assim criada, o pesquisador tenta expor os temas e processos encapsulados e explicar o material de pesquisa parcimoniosamente, preservando ao mesmo tempo a lógica interna do próprio material.

O pesquisador busca, portanto, formalizar a "desconhecida" ou "ambígua" porção de relatos em uma estrutura teórica, que exponha a natureza dos estereótipos

que estão por trás do processo de socialização organizacional.

A dimensão longitudinal dos relatos da história de vida ( isto é, a obtenção de dados da mesma amostra em períodos diferentes de tempo ) dá ao pesquisador a oportunidade de examinar como as construções dos eventos pelos membros os conduzem a agir de certo modo.

#### 4.2. UNIVERSO DA PESQUISA

Não foi objetivo da pesquisa uma análise quantitativa dos dados levantados. Por isso, não foi adotado qualquer critério estatístico.

Para que pudesse ser melhor percebido o relacionamento entre comportamento de uma empresa e sua história, foram estabelecidos dos seguintes critérios para seleção da amostra:

- as organizações deveriam pertencer à mesma região geográfica ( bairro , município, Estado , país );
- as organizações deveriam ter sido fundadas em datas muito próximas;
- as organizações deveriam pertencer ao mesmo ramo de atuação, no caso a Construção Civil;
- as organizações deveriam ser essencialmente nacionais , isto é , não poderiam contar com qualquer participação multinacional;
- os entrevistados deveriam ser seus proprietários / fundadores;

- os entrevistados deveriam estar atuando nas organizações.

O objetivo que norteou o estabelecimento destes critérios foi a tentativa de controlar algumas variáveis como: meio ambiente de origem e de atuação, tempo de vida, ramo de atuação e influências culturais.

#### 4.3. COLETA DE DADOS

Foram utilizados relatos na forma de documentos, "portfolios" e biografias, mas foi dada maior ênfase a relatos obtidos em entrevistas semi-estruturadas, baseadas em um roteiro com questões abertas.

A opção por este tipo de entrevista está ligada ao fato de ser este um instrumento largamente utilizado em pesquisas sobre psicologia organizacional ( Bouchard , 1976).

Selltiz et al. (1975) consideram que : "na entrevista....dá-se um peso à descrição verbal da pessoa, para a obtenção de informação quanto aos estímulos ou experiências a que está exposta e para o conhecimento de seu comportamento; geralmente o pesquisador não observou os acontecimentos discutidos."

É portanto a entrevista um método que permite ao pesquisador diferenciar, nas respostas obtidas, as informações relevantes para os objetivos da pesquisa e, com isso, aprofundar ou suspender a continuidade da resposta solicitada. É possível, desta forma, ampliar, se necessário, o

campo de investigação, adaptar-se ao referencial da linguagem do entrevistado e, ao mesmo tempo, coletar dados dinâmicos que variam constantemente, como processos organizacionais (Bouchard , 1976).

Não foram utilizadas entrevistas estruturadas em questões fechadas, pois estas poderiam conduzir à perda de uma gama de respostas criativas, o que poderia até comprometer o intuito exploratório desta pesquisa.

As entrevistas foram gravadas, tendo sido frizado, no início das mesmas, que seria mantido sigilo quanto ao nome dos entrevistados e das empresas a que pertenciam.

A justificativa, apresentada aos entrevistados, para o uso do gravador para registro dos relatos, foi a de que este seria o melhor meio para se manter a fidelidade aos relatos, evitando assim possíveis distorções por parte do pesquisador.

Depois de transcritas, as respostas foram grupadas por temas e sub-temas do roteiro e, em seguida, analisadas em seu conjunto.

O roteiro utilizado foi o seguinte:

- Origem

- . fundador
- . data da fundação
- . objetivo inicial
- . escolha do nome
- . filosofia de atuação

- . estrutura inicial
- . mercado de atuação : opção

- Desenvolvimento

- . alteração / diversificação do mercado de atuação
- . alteração no corpo diretivo
- . crises : - solicitação de trabalhos de consultoria
  - alternativas de solução adotadas
- . mudanças estruturais
- . mudanças de objetivo

- Momento atual

- . alteração na filosofia de ação
- . estrutura atual
- . metas futuras



## 5. A HISTORIA DE DUAS EMPRESAS

A indústria da Construção Civil no Brasil pode ser dividida em dois setores:

- Infra-Estrutura
- Edificações

O setor de Infra-Estrutura abrange as empresas de pavimentação, terraplanagem e construção de estradas e obras de arte (pontes, viadutos, etc.)

O setor de Edificações abrange as empresas de construção civil propriamente dita. Neste setor estão situadas as empresas estudadas, A e B.

As empresas A e B surgiram na mesma época, sendo que a empresa A tem vinte (20) anos e a empresa B dezoito (18) anos de existência. Ambas instalaram-se desde o início na mesma região geográfica de São Paulo, Zona Sul, e são dirigidas até hoje por seu(s) fundador(es).

A empresa A iniciou suas atividades construindo uma residência de alto padrão e a empresa B, construindo uma indústria. Atualmente o ramo de atuação destas empresas

engloba diversos tipos de obras, entre elas: agências bancárias, shopping center, lojas de departamentos, lanchonetes "fast food", indústrias e residências de alto padrão.

As empresas A e B são de porte médio e contam atualmente com um quadro de cerca de mil (1000) e dois mil (2000) funcionários, respectivamente. Seu capital é exclusivamente nacional e próprio. Sua mão de obra também é própria, sendo utilizado o trabalho de sub-empregados apenas para execução de tarefas específicas com por exemplo: forrações de gesso, divisórias, etc.

A história destas empresas, descrita a seguir, foi extraída de relatos do(s) seu(s) sócio(s) fundador(es) e de documentos cedidos pelas mesmas.

## 5.1. A EMPRESA A

### 5.1.1. SUA ORIGEM

A empresa A foi registrada em junho de 1971, mas desde o final de 1970 já vinha operando. Antes de falar da sua história pós-fundação, vamos falar um pouco da história de E.L.J., seu fundador.

E.L.J. é um carioca formado em Arquitetura pela Universidade Federal do Rio de Janeiro em dezembro de 1964. Em 1965, portanto recém-formado, enfrentou sua primeira crise de mercado como profissional. Nesta época já estava casado, possuía um pequeno escritório de arquitetura e trabalhava também nas Centrais Elétricas Fluminense. Como, em função da crise, o mercado não oferecia boas condições de trabalho, E.L.J. inscreveu-se na embaixada de Gana, com intenção de ir para a África, trabalhar neste país, que na época, estava recrutando profissionais no exterior. Enquanto aguardava uma resposta desta embaixada soube que, em função de um golpe de Estado em Gana, o envio de profissionais estava suspenso. Como o mercado de trabalho no Brasil ainda

estava em recessão, E.L.J. aceitou a sugestão de um amigo e se inscreveu num concurso que selecionaria treze (13) profissionais para receberem bolsas de estudo para cursos de especialização na Itália. Aprovado no concurso e preocupado em sobreviver profissionalmente, E.L.J. foi para a Itália onde permaneceu onze (11) meses, especializando-se em construção industrializada de pré-fabricados.

Ao retornar ao Brasil não pode, em função de estar o país extremamente atrasado em termos de construção de pré-fabricados, colocar seus conhecimentos em prática. Restringiu-se então a ministrar aulas, sobre o tema, em uma Universidade.

Em janeiro de 1968, E.L.J. veio para São Paulo, onde trabalhou em duas construtoras. Passado este período, um amigo seu, sócio de uma construtora no Rio de Janeiro, pediu-lhe que "tocasse" uma obra, de porte médio, em São Paulo a qual possuía um prazo para execução muito curto. Esta obra, por razões políticas, se prolongou por mais tempo do que o previsto e o amigo e proprietário da construtora interessou-se em ampliar a atuação da mesma em São Paulo. E.L.J. começou então a cuidar da "filial" paulista, executando diversas obras tanto no interior como na Capital de São Paulo. Esta "filial" foi ampliando aos poucos seu leque de atuação até atingir um faturamento igual ou até mesmo superior ao de sua "matriz" no Rio de Janeiro. E.L.J., propôs então, aos sócios da construtora, sua participação, com dez por cento (10 %), na sociedade, já que

ele era o único responsável pela atuação da construtora no mercado paulista.

Como os sócios não aceitaram sua proposta, E.L.J. desligou-se da construtora carioca e decidiu fundar a empresa A, em junho de 1971.

A criação da empresa foi, portanto, resultado não de algo pré-meditado e sim de uma oportunidade de mercado. Segundo E.L.J., ele não tinha este objetivo já traçado e possivelmente, se tivesse tido boas oportunidades nas empresas onde trabalhou talvez a empresa A não tivesse sido criada.

A escolha do nome "A" foi, segundo E.L.J., uma idéia que surgiu derrepente, que está associada ao fato de ser uma palavra de uso comum e muito forte e que está diretamente ligada as atividades de uma construtora.

### 5.1.2. SEU DESENVOLVIMENTO

E.L.J. alugou um sobrado na Zona Sul de São Paulo (mudando posteriormente para outro endereço ainda na Zona Sul), comprou um telefone e começou a empresa A juntamente com um ex-vigia de obra, que nela continua até hoje.

Aos poucos E.L.J. foi compondo sua equipe e a empresa A foi crescendo.

O objetivo inicial da empresa A era sua sobrevivência. Nesta época E.L.J., reencontrou um conhecido, diretor de um Banco, que estava construindo sua residência de alto padrão (mil e quinhentos metros quadrados de área construída) num terreno de dez mil metros quadrados na Chácara Flora, em São Paulo. Como a obra não estava caminhando bem, este amigo convidou E.L.J. para administrar e executar a obra. A convite também deste amigo, E.L.J. começou a elaborar e executar projetos para o Banco onde este conhecido trabalhava.

A atuação da empresa A, em seu início, em obras residenciais e agências bancárias foi, portanto, apenas consequência do "primeiro convite", e não algo pré-meditado.

Até 1973/1974, E.L.J. dirigiu a empresa A sozinho. Nesta época ele ofereceu a um amigo, vendedor de uma

marcenaria, com o qual já vinha trabalhando há algum tempo, vinte por cento (20 %) da sociedade. Aceito o convite, este amigo assumiu a parte comercial da empresa A. Passado certo tempo, E.L.J. e este conhecido decidiram montar uma marcenaria própria. A empresa A continuou crescendo até que, em meados de 1976, em função de divergências de objetivos com relação ao futuro da empresa, a sociedade foi desfeita. O sócio que possuía vinte por cento (20 %) de participação na empresa A ficou com a marcenaria e vendeu sua cota, na empresa A para N.S.S. que entrou na firma como Diretor Comercial, cargo que ocupa até hoje. N.S.S. já possuía conhecimentos na área comercial, no setor Textil mas não no setor de Construção Civil.

Nesta época, E.L.J. pediu a um amigo economista/administrador, que fizesse um trabalho de reorganização da empresa A e a transferência da sociedade de um sócio para outro. Este amigo, entrevistou e contratou A.M.L.R. um administrador de empresas, sem conhecimento do setor de Construção Civil, para cuidar da área administrativa da empresa, com a proposta de, no futuro, vir a participar, como sócio da empresa A.

Em dezembro de 1977 é criada a empresa A II no Rio de Janeiro. Segundo E.L.J. entre os fatores que levaram à abertura da empresa A II no Rio de Janeiro estão:

- a esperança que ele possuía, na época, de um dia poder retornar ao seu Estado natal;

- a possibilidade de pegar uma carteira de obras de um Banco no Rio de Janeiro, que poderia gerar um lucro bastante significativo.

A empresa A II foi montada tendo por sócios A.M.L.R. e mais duas pessoas do Rio de Janeiro. Esta empresa possuía uma área administrativo-financeira e uma área técnica, mas a área comercial era a mesma que a da matriz em São Paulo. Como consequência desta forma de estruturação a empresa A II acabou não criando uma imagem própria no mercado do Rio de Janeiro, pois apesar das obras serem executadas nesta cidade os clientes eram paulistas.

Um outro fator que gerou desgaste foi a diferença existente entre o produto carioca e o produto paulista. Os clientes exigiam um produto igual ao de São Paulo, entretanto o produto, no Rio de Janeiro, por melhor que fosse não era igual ao paulista. Este fator começou a desgastar a imagem da empresa em São Paulo.

A somatória destes fatores associadas a problemas de estruturação da sociedade acabou levando à desativação da empresa em 1985. Segundo E.L.J. a empresa A II "foi a única que fez que não deu certo".

Apesar de ter seu currículo de obras mais concentrado em obras comerciais e residenciais, a empresa A em momento nenhum buscou esta "especialização", ao contrário, sempre buscou diversificar seus campos de atuação com o objetivo de facilitar sua adaptação às mudanças de



mercado,viabilizando assim sua sobrevivência e crescimento.Esta diversificação é que deu,segundo E.L.J.,agilidade à empresa A para superar as crises de mercado.

Segundo seu fundador,a empresa A iniciou como uma "Ourivesaria" construindo obras de alto padrão,o que deu a ela a capacidade de atuar ,sem dificuldade ,em outros setores onde o grau de dificuldade de execução de uma obra era bastante inferior,se comparado ao grau de dificuldade das obras de alto padrão.Com isto a empresa A chegou a executar e ainda executa obras industriais.

Este segmento,entretanto,tem pequeno peso no currículo da empresa A.Houve um dado momento na existência da empresa,que a Diretoria Comercial chegou a contratar um profissional para desenvolver este segmento de mercado.Entretanto, E.L.J. se opôs à esta idéia e este segmento não foi desenvolvido.Ainda hoje E.L.J. continua afirmando que estava certo ao se opor a tal investimento,pois ,atualmente,em função do mercado,este é um setor que está praticamente paralizado

A empresa A só começou a atuar no setor de obras públicas em 1990.A opção por entrar neste setor foi consequência apenas de uma necessidade de sobrevivência pois o mercado,em recessão,oferecia poucas oportunidades de atuação.Na visão dos acionistas,este era um setor que poderia ser explorado desde que o cliente,dentro do setor público,fosse idôneo com relação ao cumprimento de prazos de

pagamento e que a qualidade da obra a ser executada fosse compatível com a qualidade das obras executadas, exigida pela empresa A.

E.L.J. colocou claramente, que existe uma preocupação perfeccionista na empresa A, o que é uma característica dele próprio como profissional. Esta preocupação, segundo E.L.J. foi transmitida e absorvida pelos funcionários, ao longo do tempo, de tal modo que, hoje, os funcionários mais antigos não conseguem executar obras fora do padrão de exigência da empresa. Segundo seu fundador, é este padrão de qualidade e a seriedade na prestação de serviço que faz da empresa A, uma empresa respeitada no mercado. Para E.L.J. esta preocupação com a qualidade, desde o início de sua existência, será certamente um facilitador, no futuro, onde só sobreviverão, no mercado, as empresas que tiverem a preocupação de construir de forma correta, com qualidade.

A empresa A, como todas as empresas, também enfrentou crises, algumas delas bastante sérias.

A primeira, segundo E.L.J., foi por volta de 1977. Nesta época os sócios haviam decidido pela primeira vez (e última até hoje), construir e incorporar um edifício residencial. Quando o prédio estava praticamente pronto, ocorreram alterações nas regras do BNH, aumentando significativamente o nível de renda familiar exigido para financiamento. Com isso a empresa A se viu de posse de um edifício com vinte e dois (22) apartamentos e apenas uma

unidade vendida.O edifício havia sido construído com um financiamento do governo (Sistema Financeiro Habitacional) e o prazo para pagamento da dívida vencia seis (6) meses após o término da obra.A empresa A entrou em uma profunda crise financeira,mas conseguiu recuperar-se.Como consequência desta crise,a empresa decidiu não mais investir em incorporação imobiliária pelo Sistema Financeiro Habitacional.

Em 1981/1982 a empresa passou por uma outra crise,que na realidade foi uma crise generalizada e que afetou a todos os setores,porém a estrutura da empresa A foi menos abalada do que em 1977 pois seu campo de atuação foi menos afetado que os demais campos do setor de Construção Civil.O mercado recessivo da época levou à uma redução no volume de obras.Entretanto,apesar da queda no faturamento,o quadro de funcionários manteve-se estável,assim como a situação financeira da empresa.

Recentemente,em 1990, a empresa passou por outras duas crises,consequência dos últimos planos econômicos do governo.Na primeira destas crises,em março de 1990,a empresa A ainda possuía reservas que viabilizaram sua sobrevivência por um certo período.Na segunda crise (final de 1990 e início de 1991) já não haviam mais recursos e pela primeira vez ,E.L.J. sentiu relativamente próxima a possibilidade de uma desmobilização da empresa.Ela , entretanto , resistiu , já passou pelo ponto crítico,e vem aos poucos se recuperando.

Para E.L.J. o fato da empresa A ter sobrevivido vinte (20) anos pode ser considerado um marco na história da Construção Civil no país, por se tratar de uma empresa construtora que começou do zero, sem o apoio de nenhum grupo forte, concorrendo num mercado relativamente selvagem e sem qualquer injeção de capital externo. Para ele vinte (20) anos são realmente uma grande conquista.

A empresa A passou também por outro tipo de crise de caráter não financeiro que acabou levando a um processo de consultoria. Em 1986, preocupado com o alto nível de turnover da empresa e em função de uma crise de relacionamento entre as diretorias, gerada pelo dilema de crescer ou manter o tamanho da empresa, E.L.J. procurou a orientação de um consultor, cujos trabalhos conhecia de seminários dos quais havia participado. Este consultor e seu sócio, iniciaram um trabalho, primeiro com os Diretores e num segundo momento com as gerências. Como resultado deste trabalho, entre outras coisas, optou-se pelo crescimento e pela reestruturação.

Data desta época, a distribuição da participação na sociedade em cinquenta e um por cento (51 %) para E.L.J., vinte e oito por cento (28 %) para N.S.S. e vinte e um por cento (21 %) para A.M.L.R.

Como consequência desta crise e do trabalho da consultoria, foram redefinidos os rumos da empresa A e os valores de seus acionistas.

Iniciou-se um processo de mudança cultural, onde conceitos como qualidade do produto acabado, eficácia e eficiência começaram a ser trabalhados.

Esta crise, na visão dos acionistas, marcou a transição de uma empresa A "adolescente" para uma empresa A "madura". Esta fase, iniciada em 1986, perdura até hoje. O conceito de qualidade ampliou-se ao longo dos anos, tornando-se mais abrangente. Iniciou-se um processo de descentralização do poder e de delegação de responsabilidades e atribuições.

Se as crises financeiras levaram à adoção de uma postura cautelosa e ponderada com relação à tomada decisão, o que viabilizou a consolidação da empresa, a redefinição dos objetivos da empresa A, consequência da crise de 1986, fez com que os acionistas passassem a tomar decisões mais arrojadas.

O organograma da empresa foi redimensionado. As gerências passaram a ser denominadas Unidades de Apoio, com base na idéia de que serviriam de apoio às obras, as quais, por sua vez, passaram a ser vistas como "empresas" independentes.

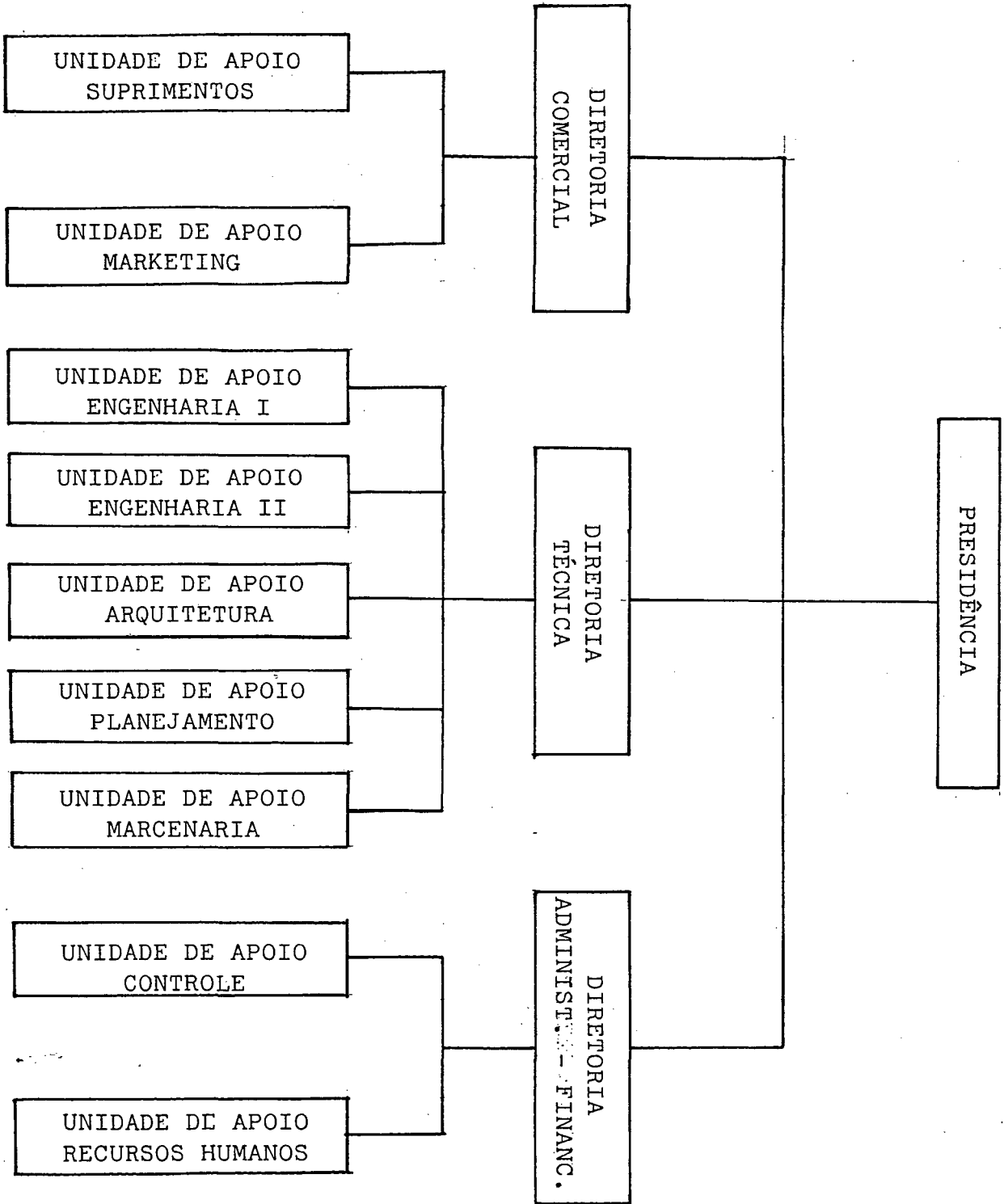


Figura 1 . ORGANOGRAMA DA EMPRESA A

Atualmente a empresa A, como mostra seu organograma ( fig.1 ), conta com oito (8) Unidades de Apoio, vinculadas às diretorias de acordo com sua área de atuação.

A Diretoria Técnica (E.L.J.) está atualmente vinculadas as Unidades de Apoio Engenharia I e II, Planejamento, Marcenaria e Arquitetura . A Diretoria Comercial (N.S.S.), por sua vez, está vinculadas as Unidades de Apoio Marketing e Suprimentos e, finalmente, a Diretoria Administrativo-Financeira (A.M.L.R.) está vinculadas as Unidades de Apoio Recursos Humanos e Controle (Contabilidade, Tesouraria, Faturamento e Contas a Pagar)

Até junho de 1991, existia uma outra Unidade de Apoio, subordinada à Diretoria Técnica, a Unidade de Apoio Instalações Prediais, que se desenvolveu e acabou por ser transformada na empresa Tec. em junho de 1991, uma empresa coligada à empresa A.

A intenção da Diretoria da empresa A é dar continuidade a este processo de diversificação transformando, no futuro, outras Unidades de Apoio ou outros segmentos de algumas Unidades de Apoio, em empresas coligadas ao grupo. Estas novas empresas, por sua vez, assim como a empresa Tec. prestarão serviços para a empresa A e também para terceiros.

O interesse da Diretoria da empresa A em transformar, num primeiro momento, a Unidade de Apoio de Instalações Prediais e num breve futuro a de Marcenaria em

empresas do grupo, tem por base a verificação de que nas duas últimas crises, por exemplo, estes foram os únicos setores que continuaram trabalhando, isto porque:

- existem poucas marcenarias em São Paulo para atender aos pedidos;
- problemas de hidráulica e elétrica, cuja solução não pode ser adiada, sempre existirão.

Segundo E.L.J., cerca de setenta por cento (70 %) do plano proposto pela consultoria foi implementado, sendo que em função das últimas duas crises, parte dos trabalhos foi paralizada.

Como parte do plano proposto pela consultoria, foi criada, em 1989, uma Comissão de Salários, composta pelos Coordenadores (antigos gerentes) das Unidades de Apoio. Esse ano, em função da possibilidade de se gerar lucro financeiro com aplicações no mercado, foi um bom ano para a empresa A. Entretanto, E.L.J. percebeu que os Coordenadores não tinham em mente a importância da geração de lucro operacional, já que definiam as alterações salariais com base no lucro financeiro.

Data desta época, a idéia de a médio/longo prazo, transformar a empresa A em uma Sociedade Anônima. E.L.J. acredita que a transformação da empresa em uma S.A., seja um modo de envolver as Coordenações, que participariam com alguma porcentagem na S.A., na geração de



lucro operacional e também uma forma de distribuição justa do mesmo.

A transformação da empresa A em Sociedade Anônima, que ainda está em fase embrionária, é atualmente o grande objetivo de E.L.J. que deseja garantir a perpetuação da empresa, hoje já consolidada, sempre guida pela filosofia que a gerou:

**"CONSTRUINDO COM SERIEDADE PARA CONSTRUIR SEMPRE"**

**"QUALIDADE E SERIEDADE TEM NOME : A"**

### 5.2.3. FILOSOFIA E PRICIPIOS

Os princípios e a filosofia da empresa A constam de "portfolios" editados pela empresa, dos quais foram extraídos os textos citados abaixo.

"A "empresa A"... ,desde a sua fundação, em 1971, tem-se constituído um porto seguro para quem precisa dos trabalhos de uma construtora mas não deseja apostar no escuro. Seu lema "Construindo com seriedade para construir sempre" é resumo de sua filosofia de trabalho que engloba profissionalismo, honestidade e competência."

"Seu Diretor fundador ... , definiu como prioridade da empresa, já nos seus primeiros dias, o compromisso com a qualidade e o profissionalismo.

A "empresa A" nasceu como se fosse uma ourivesaria fazendo peças buriladas. De imediato, marcou presença na elaboração de projetos e construção de residências de alto padrão.

.....

O presidente "E.L.J." , sintetiza nesta frase toda a filosofia de trabalho da "empresa A" : "Quem começou como

ourivez é capaz de executar trabalhos mais simples,mas o contrário não é verdadeiro.Nossas obras acabam tendo melhor acabamento.É a força do hábito."

"Para a "empresa A" ,entretanto,o aspecto mais importante de sua história não reside somente no volume de realizações.A conquista maior desses vinte anos de trabalho tem sido a qualidade,perseguida por meio de profissionalismo e idoneidade em tudo que fazemos.Desta filosofia surgiu o lema "Qualidade e seriedade tem nome ; "A" ", que norteia nossas metas e atitudes."

## 5.2. A EMPRESA B

### 5.2.1. SUA ORIGEM

A empresa B foi registrada em maio de 1973, mas antes de falar da sua história pós fundação, vamos falar um pouco da história de H.M.R. e V.H.F., seus fundadores, engenheiros mecânicos, formados pela Escola Politécnica, onde entraram em 1967. Ambos moraram nos alojamentos da Universidade, que em 1968, em represália ao movimento estudantil, foram fechados o que obrigou os dois a trabalharem para poderem se manter. Em fins de 1969, H.M.R. resolveu, juntamente com outros dois colegas, montar uma fábrica de blocos de concreto, a empresa Dg, em Diadema. A opção por este ramo de atividade foi consequência de uma pesquisa feita por um dos sócios: era um negócio que podia ser tocado juntamente com a faculdade, que não necessitava de muito capital inicial e que teria grande chance de se expandir, pois seria fornecedor de matéria-prima para a Construção Civil, que na época era um mercado em crescimento. Cerca de um ano após sua fundação, os dois sócios

sairam da empresa Dg e ,em meados de 1970, V.H.F. entrou na sociedade.

Dada a atividade da empresa Dg,V.H.F. e H.M.R.,começaram a ter contato com empresas construtoras e acabaram sendo contratados,em fins de 1970, pela construtora AP, para,produzindo os blocos dentro do canteiro de obra,fazer os muros e supervisionar toda a obra,com total liberdade de atuação.Até aquele momento V.H.F. e H.M.R. nunca tinham "tocado" uma obra, o que aprenderam a fazer com os mestres de obra.Permaneceram nesta obra até meados de 1971,quando ela foi paralizada por problemas financeiros da construtora.

Nesta época,um colega de faculdade de H.M.R. apresentou-o a um parente, proprietário de uma construtora,a Sb, que acabara de entrar em concordata, mas que possuía uma boa carteira de obras contratadas pelo Departamento de Obras Públicas.Convidados,H.M.R. e V.H.F.,entraram como sócios,com a participação em quarenta por cento (40 %) dos resultados, na tentativa de ajudar a reerguer a empresa.

Venderam a empresa Dg e começaram a organizar a Sb,que diferentemente da construtora AP,já possuía certa estrutura o que permitiu ampliar significativamente os conhecimentos de V.H.F. e H.M.R.,sobre o ramo.

A empresa Sb,entretanto,não podia participar de novas concorrências para obras públicas por ser uma empresa concordatária. H.M.R. e V.H.F. decidiram,então, se associar à construtora IH,o que não foi uma boa experiência em função

da divergência de princípios entre eles e o sócio majoritário.

Em maio de 1973, H.M.R. e V.H.F. decidem criar a empresa B. A opção por entrar no ramo de Construção Civil foi resultado não apenas de suas experiências anteriores mas também da percepção de que se tratava, na época, de um setor do mercado bastante promissor, permitindo, portanto, um rápido crescimento. Por outro lado, era um setor altamente desorganizado em termos de processos de produção e racionalização, sendo portanto um "paraíso" para eles, engenheiros de produção, que poderiam aplicar os conceitos aprendidos na faculdade e com isso inovar o processo de construção. Além dos fatos já citados, a opção por entrar no ramo de construção civil, se deu, também, por se tratar de um setor que não exigia, no campo de edificações (onde optaram por atuar), grandes investimentos de capital pois somente após a contratação de uma obra é que se partia para a contratação da mão de obra e para o aluguel de equipamentos.

A própria escolha do nome da empresa teve forte ligação com a formação acadêmica de seus sócios e com o que eles pensavam em termos de organização de uma empresa.

Estava, portanto, criada a empresa B, tendo H.M.R. e V.H.F. como sócios, e um engenheiro civil, ex-proprietário da empresa Sb, como responsável técnico e com uma participação nos lucros. Este engenheiro viabilizou a entrada da empresa B

no setor, já que, sendo engenheiro civil, possuía um currículo de obras

### 5.2.2. SEU DESENVOLVIMENTO

O início da empresa B foi bastante "atropelado". A empresa mal havia acabado de se constituir, com alguns elementos trazidos da Sb (alguns permanecem nela até hoje), quando foi contratada para executar sua primeira obra, uma fábrica de fertilizantes. Esta fábrica tinha sido destruída por um incêndio e precisava ser reconstruída em outro local, em noventa (90) dias, para atender aos pedidos. Já existia um terreno para a construção da nova fábrica, mas não existia nenhum projeto. O arquiteto contratado para fazer o projeto indicou a empresa B para executá-lo. Obra e projeto foram desenvolvidos simultaneamente. O arquiteto ia à obra, determinava o que deveria ser feito, onde e como, e retornava ao escritório para fazer o projeto do que estava sendo executado.

Em função do fato da empresa B ter começado já tocando obras, seu quadro de funcionários no início era composto por cerca de vinte (20) pessoas na administração (alocadas em uma casa na Zona Sul de São Paulo) e cem (100) pessoas nas obras.

Desde o início da empresa B, seus fundadores mostraram uma preocupação em estruturá-la como empresa. A



visão, que eles tinham das empresas de construção civil, era a de que estas pareciam uma extensão do engenheiro civil, profissional liberal, formado, começava a "tocar" obras e ia crescendo até montar uma empresa, sem entretanto, se preocupar com a estruturação da mesma a nível de organograma. Esta preocupação em formar, desde o início, uma estrutura de empresa, fez com que já nos primeiros anos (1974/1975), a empresa B contasse com departamentos bem definidos, como por exemplo, departamento de Marketing, de Recursos Humanos, de O&M, Comercial e de Custos, chefiados por profissionais qualificados, de formação superior diferenciada.

O objetivo inicial da empresa B, em sua primeira fase de vida (1973 a 1982), era crescer, aplicando os conhecimentos de engenharia de produção de seus acionistas e com base em uma visão diferenciada da relação capital-trabalho, que os mesmos haviam adquirido em consequência da sua participação nos movimentos estudantis de 1967/1968.

Apesar de ter tido como primeiro empreendimento, uma obra privada, a atuação da empresa B, no início, foi muito maior no setor de obras públicas. Isto se deu em função, principalmente, de dois fatores:

- o mercado de obras privadas era muito seletivo, e a empresa B, por ser uma empresa nova, não possuía nenhum diferencial que a destacasse entre as demais e com isso facilitasse sua entrada neste setor;

- o engenheiro civil, responsável técnico pelas obras, possuía um currículo mais concentrado em obras públicas.

Portanto a concentração inicial em obras públicas não foi uma opção, e sim uma "consequência natural" .

A empresa B cresceu rapidamente e em cerca de dois (2) a tres (3) anos contava com um quadro de cerca de mil (1000) funcionários. Em 1982, portanto nove (9) anos após sua fundação, já contava com tres mil e quinhentos (3500) funcionários e um faturamento de tres (3) milhões de dólares por mês.

O que norteou essa fase inicial de crescimento da empresa B foram princípios básicos como:

- estruturar-se como uma empresa;
- manter controles rígidos sobre a administração dos contratos e sobre os custos;
- racionalizar os processos de produção;
- utilizar apenas recursos próprios.

Nesta fase as características principais da administração, segundo seus acionistas, eram: a centralização das decisões, um estilo paternalista, ênfase nos resultados e principalmente uma forte determinação e disposição de aceitar riscos.

A empresa B cresceu e se diversificou. Por volta de 1976/1977, foi criada a Empresa B Industrial com o objetivo

de suprir o fornecimento de caxilhos e elementos de marcenaria, em função da dificuldade de adquirir estes materiais no mercado. Esta empresa desenvolveu também, gradis para parques públicos, produto este, que contribuiu muito para a divulgação da empresa B. A empresa B Industrial acabou sendo desativada devido à evolução do mercado e consequente concorrência.

Continuando a tentar diversificar sua área de atuação, H.M.R. e V.H.F. constituíram, em 1974, a empresa U, com o objetivo de desenvolver projetos. Logo perceberam, entretanto, que não era interessante fazer concorrência com os escritórios de projetos, que eram fontes importantes de clientes para a construtora (empresa B). Assim sendo, a empresa U ficou desativada até início de 1977, quando foi reestruturada como construtora, em sociedade com duas outras pessoas, sendo que a empresa B detinha cinquenta por cento (50 %) das ações. O objetivo, ao reestruturar a empresa U era atender ao mercado de pequenas obras, que na época estava bastante aquecido. Entretanto, os dois sócios começaram a assumir obras cada vez maiores, sem que a empresa estivesse adequadamente dimensionada para isso. Como consequência, os resultados, a nível econômico e de qualidade, deixaram de ser satisfatórios, podendo inclusive comprometer a imagem da empresa B. Foi feito, então, um acordo com os sócios e a empresa U acabou por ser desativada.

Em fins de 1977, após o crescimento acelerado da empresa B, seus acionistas decidiram investir também em

agropecuária. Grande parte do capital gerado foi investido em fazendas em Goiás e Rondônia e a empresa B Agropecuária foi constituída. Esta perdura até hoje, sendo, atualmente, auto suficiente. No início, entretanto, foi necessário um investimento de peso, o que chegou a gerar uma crise financeira na empresa B, por falta de capital de giro, crise esta que acabou sendo superada.

No final da década de 1970, a empresa B, continuando a diversificar, resolveu entrar no setor de Saneamento, adquirindo a empresa Sn, que atuava na área de dutos. A opção por este setor se deu pois a década de 80 havia sido declarada a "Década do Saneamento". O setor de saneamento passava, na época, por uma fase muito boa e tudo indicava que iria melhorar ainda mais. Entretanto, a apregoada "Década do Saneamento" não aconteceu, e no final de 1980 o setor parou de crescer e a SABESP e outras empresas entraram em colapso. A empresa Sn foi definhando e acabou sendo incorporada pela empresa B.

Superada esta crise, a empresa voltou a crescer, transferiu-se, em 1980, para sua sede própria, também na Zona Sul de São Paulo e continuou crescendo e superando crises. Estas, inicialmente, eram periódicas, pois a atividade da empresa estava concentrada em obras para Estado, de curta duração, e que tinham características peculiares que acabavam determinando crises. As verbas para as obras, empenhadas durante o ano, só eram liberadas no final do ano tendo a empresa B um prazo muito curto para a execução das mesmas. A

empresa tinha portanto um ciclo de contratação. Como todas as obras começavam ao mesmo tempo, o início dos trabalhos atrasava, gerando assim uma crise de produção. A crise de produção acabava por gerar uma crise financeira, pois já haviam investido capital na compra de material e não conseguiam começar a faturar por falta de pessoal. Portanto, quando estavam saindo da crise de produção entravam em crise financeira. Quando começavam a faturar e, com isso, a sair da crise financeira iniciava uma crise comercial pois as obras terminavam e tinham que dispensar muitos funcionários em função da queda no faturamento. Por serem estas crises cíclicas, no período de 1973 a 1975, a empresa B não conseguiu atingir um ponto de equilíbrio.

Com o crescimento e a entrada em outros setores este ciclo de crises deixou de existir.

Existiram também outras crises que foram superadas não com muita dificuldade.

Entretanto, em 1982, a empresa B passou por sua crise mais séria, na visão de seus acionistas. Nesta época a empresa estava muito concentrada em obras para Prefeituras. Era o primeiro ano de eleições diretas para Governador. Vários prefeitos afastaram-se do seu cargo para entrar em campanha para Governador, deixando suas prefeituras a cargo dos vice-prefeitos. Até as eleições as obras foram "tocadas" a todo vapor, pois seriam usadas como elementos de campanha política. Após as eleições, entretanto, as obras foram paralizadas. Nesta época, por exemplo, metade dos

funcionários da empresa B estavam alocados na obra do Centro Cultural. Após sua inauguração em condições precárias, a obra foi paralizada, em abril de 1982 e as últimas medições não foram pagas.

Com isso o faturamento mensal da empresa caiu bruscamente de três (3) milhões de dólares para quinhentos (500) mil dólares. Em seis meses o patrimônio da empresa ficou reduzido à metade e seu quadro de funcionários teve que ser reduzido de três mil e quinhentos (3500) para setecentos (700) funcionários.

Todo o setor de Construção Civil estava em recessão na época. A empresa B decidiu, então, zerar o seu endividamento, diversificar, diminuindo sua dependência de obras públicas, e melhorar a qualidade e a produtividade.

Após esta grande crise inicia-se a segunda fase da empresa B, que vai de 1983 a 1986. Nesta fase foi adotada uma estratégia de recuperação baseada na capitalização por meio do lucro. O objetivo principal deixou de ser o crescimento e passou a ser o lucro, para conseguir capitalizar a empresa. Diminui, nesta fase, a disposição dos acionistas em assumir riscos, principalmente os financeiros. A ênfase recaiu na solidez financeira da empresa. Buscou-se, então, a redução de riscos pela seleção de clientes e pela administração de contratos.

Esta fase caracterizou-se, também, pela delegação de poder por parte dos acionistas, que delegaram a gestão da empresa a profissionais contratados.

Dentro desta estratégia de assumir menos riscos a empresa B fez um esforço de diversificação. Adquiriu primeiro a empresa T, em 1985 - uma empresa com mais de vinte (20) anos de experiência no setor de instalação de dutos e cabos telefônicos. Em 1986, a empresa B ingressou no setor de incorporações. Nesta mesma época também é criada a empresa B Informática, uma software - house que além de dar suporte à Holding, presta até hoje, serviços para terceiros, principalmente área de Automação Comercial.

Outras crises houveram mas estas não chegaram a abalar tanto a estrutura da empresa B pois ela já estava capitilizada.

Também em função da experiência adquirida com as crises da primeira fase, a empresa B iniciou, em 1987, uma nova fase, caracterizada por um processo de mudança cultural, com o objetivo de consolidar o seu crescimento e alcançar um equilíbrio entre produção, finanças, relações humanas e marketing.

Nesta fase são definidos novos objetivos: produtividade, qualidade, agilidade e flexibilidade.

A busca da produtividade tinha por objetivo tornar a empresa mais competitiva. A qualidade daria à empresa B um novo diferencial que permitiria vencer a concorrência. A agilidade e a flexibilidade estavam ligadas à velocidade de adaptação às mudanças e à capacidade de adaptação às mesmas. Para os acionistas, somente empresas com agilidade e flexibilidade é que teriam condições de sobreviver num

ambiente cujo ritmo de mudança era acelerado.

Este processo de mudança foi fortemente influenciado pela empresa N , uma consultoria criada em 1988 em sociedade com um engenheiro de produção ligado à área de pesquisa, e de cuja sociedade a empresa B saiu em 1990. Outras pessoas que faziam parte do quadro de funcionários da empresa B também influenciaram nesta mudança. Ela passou por um processo de revisão e transformação de toda sua estrutura organizacional, visando sua otimização em função de uma melhor adaptação às alterações do contexto sócio-econômico do país.



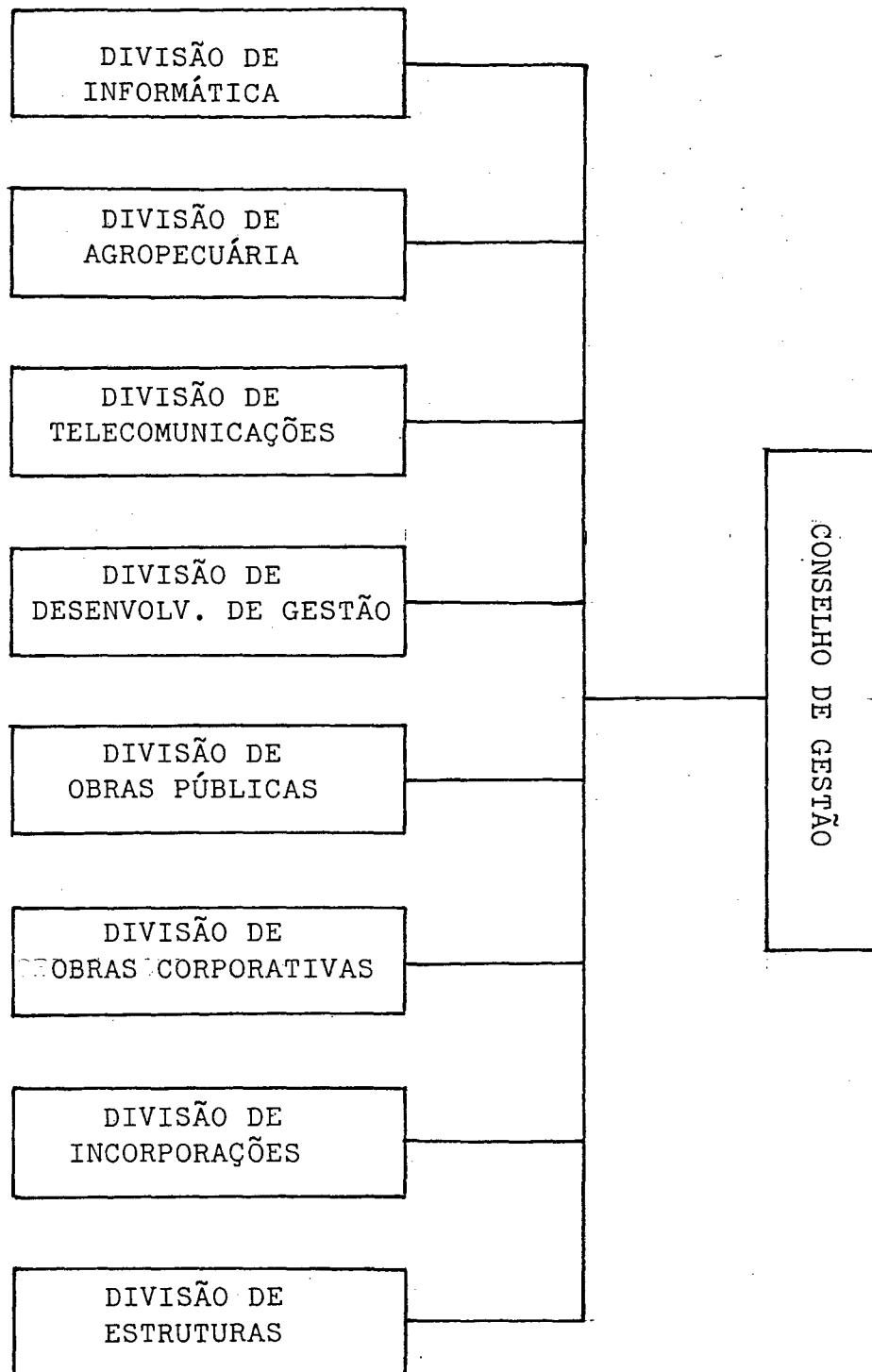


Figura 2 . ORGANOGRAMA DA EMPRESA B

Atualmente empresa B, como mostra seu organograma ( fig.2 ), conta com oito (8) Divisões: Divisão de Informática , de Agropecuária , de Telecomunicações , de desenvolvimento de Gestão, de Obras Públicas, de Obras Corporativas, de Incorporações e de Estruturas. Estas divisões, que possuem cerca de quatro(4) níveis hierárquicos em seu interior, estão ligadas a um Conselho de Gestão. Este Conselho é composto pelos dois (2) acionistas, dois (2) representantes de cada divisão (exceto da Divisão de Agropecuária) e dois (2) representantes dos funcionários, todos com igual poder de voto.

Os atuais objetivos da empresa B, com relação ao futuro, são:

- aprofundar a divisionalização na busca de divisões cada vez mais independentes, porém com um pensamento corporativo;
- começar atuar em novos campos a serem definidos.

A empresa B é hoje uma empresa já solidificada. Seu slogan deixa clara sua filosofia de atuação:

" B , MAIS DO QUE UM NOME , UM SISTEMA DE TRABALHO "

### 5.2.3. FILOSOFIA E PRINCÍPIOS

A filosofia e princípios da empresa B transcritos abaixo, foram descritos com clareza no depoimento de um de seus acionistas, em uma Universidade.

"A filosofia da "empresa B" tem quatro princípios básicos.

O primeiro princípio é "fazer bem feito", baseado na convicção de que o sucesso da empresa está ligado à sua credibilidade, que só pode ser obtida com qualidade. Porém, qualidade, não é uma coisa que se consegue pelo simples desejo. Não adianta uma empresa querer ter um produto de boa qualidade; ela precisa se organizar para ter qualidade. A qualidade começa pela organização da empresa como empresa, pela estrutura organizacional. E passa por todas as etapas envolvidas no processo. Para se ter um produto bem feito é preciso começar com um projeto bem feito, um marketing bem feito, uma venda bem feita, um treinamento bem feito, uma área de recursos humanos capacitada, acompanhamento de produção, matéria-prima adequada etc., para no fim, na ponta da linha, obter-se um produto bem feito. Não basta colocar um controle de qualidade numa empresa. É preciso atuar desde o

início do processo e o processo começa com a estrutura organizacional da empresa. Fazer bem feito significa fazer tudo bem feito dentro da empresa.

O segundo princípio é que a empresa é um veículo social. A empresa é um veículo de desenvolvimento das pessoas que nela atuam. É o desenvolvimento da empresa que alimenta o desenvolvimento das pessoas e vice-versa: é o desenvolvimento das pessoas que alimenta o desenvolvimento da empresa. Não existe empresa competente com funcionários incompetentes. A competência de empresa depende da competência dos funcionários. Então, é através do desenvolvimento dos funcionários que se consegue o desenvolvimento da empresa. É essa a missão social da empresa: desenvolver pessoas, não só tecnicamente, mas socialmente, culturalmente. É o desenvolvimento do ser humano pleno - a nível cultural, a nível social, a nível político - que vai criar o desenvolvimento da empresa.

O terceiro princípio é que as relações de trabalho, são regidas pela negociação e troca, num processo marcadamente democrático. A relação da empresa com seus funcionários é uma relação de negociação e troca. Isso significa a abolição do paternalismo dentro da "empresa E".

E finalmente há o princípio da competência. Achamos que a competência é condição essencial para a sobrevivência das empresas no final do século. Estamos vivendo em meio a um processo de busca de liberdade, de democracia, extremamente acentuado. Hoje é muito mais fácil constatar esse anseio

mundial pela liberdade,mas quando essa filosofia foi escrita,todos esses movimentos,que estão mudando o mundo,ainda não estavam em curso.Issso não acontece só a nível de país,é a nível de estrutura familiar,de escola,de empresa,é a nível da sociedade como um todo.Ao mesmo tempo,a democracia implica em regras de jogo muito claras.Quer dizer,dentro de um regime democrático não existe condição para favorecimento ,para cartório , para reserva de mercado. Então as empresas têm que se preparar para competir;só as empresas competentes vão conseguir sobreviver dentro de um regime democrático."

## 6. A ANALISE DA HISTORIA DAS EMPRESAS A E B

Os relatos apresentados no capítulo quatro (4), trazem de forma bastante sucinta a história de duas organizações que, como foi dito anteriormente, atuam no mesmo ramo, nasceram e se desenvolveram em um mesmo ambiente (Zona Sul de São Paulo), possuem praticamente o mesmo tempo de vida, mas apresentam histórias bem diferentes.

Não é intenção da presente pesquisa, fazer qualquer tipo de classificação das empresas analisadas com relação, por exemplo, à sua eficiência. O objetivo é detectar os fatores que direcionaram a empresa A para um caminho e a empresa B para outro. É importante ressaltar que estas duas empresas apresentam adequado desempenho quando comparadas a outras empresas do mesmo ramo.

Também não é nossa intenção, no presente estudo, elaborar críticas aos trabalhos dos teóricos da Contingência, de Alfred Chandler, de Andrew Pettigrew ou de Edgar Schein.

Como foi dito, anteriormente, estes trabalhos nos parecem complementares, mesmo apresentando, com relação a

alguns aspectos pontos de vista opostos. Chandler, por exemplo, diz que uma nova estratégia é sucedida por uma nova estrutura. Pettigrew, por sua vez, diz o oposto, ou seja, que uma nova estratégia sucede a uma nova estrutura. Não é nosso interesse optar por uma destas colocações. O que é importante, ao nosso ver, no relato destes autores, é a relação existente entre esses elementos, estratégia e estrutura, e as lideranças das organizações.

Buscaremos, neste segmento, estabelecer uma ligação entre algumas das conclusões elaboradas pelos autores acima citados e as empresas A e B, procurando mostrar qual o peso da história destas organizações na determinação de sua dinâmica.

Analisando as empresa A e B sob a ótica da Teoria da Contingência, é possível detectar que elas:

- nasceram e se desenvolveram em um mesmo ambiente dinâmico, atingiram um adequado nível de diversificação e conseqüentemente um adequado nível de desempenho;
- tiveram acesso e adotaram tecnologias de produção semelhantes.

Elas, apesar de estarem sujeitas às mesmas variáveis ambientais e tecnológicas, adotaram estratégias de ação e estruturas diferentes.

O que levou, portanto, estas empresas, sujeitas aos mesmos "insights" do meio, a adotarem diferentes caminhos?

Tomando por base as conclusões de Chandler, Pettigrew e Schein, poderíamos levantar a hipótese de que a adoção de diferentes caminhos pelas empresas A e B está ligada à forma como seus sócios / fundadores perceberam e decodificaram as alterações no ambiente no qual suas empresas estavam inseridas.

Antes de analisarmos as possíveis razões para esta diferença de percepção das alterações do meio ambiente, vamos analisar, comparativamente, algumas características das empresas A e B:

- O fundador da empresa A tem formação acadêmica estreitamente vinculada ao ramo de Construção Civil : é Arquiteto. Já os fundadores da empresa B possuem formação acadêmica totalmente diferenciada e desvinculada do ramo de Construção Civil : são Engenheiros Mecânicos;
- Tanto os fundadores da empresa A , quanto os fundadores da empresa B , optaram por abrir empresas de Construção Civil como resultado de uma análise do contexto externo. E.L.J. relatou que a opção por criar a empresa A foi consequência , possivelmente , da falta de boas oportunidades profissionais nas empresas onde atuou. Já H.M.R. , da empresa B , relatou que a opção dele e de V.H.F., por entrar no ramo de Construção Civil se deu em função da percepção



de que se tratava de um mercado promissor na época;

- O objetivo inicial da empresa A era sua sobrevivência, enquanto que o da empresa B era seu crescimento;
- Os nomes escolhidos para as empresas A e B têm estreita ligação com a formação acadêmica de seus fundadores;
- A filosofia da empresa A, em seu início, estava voltada ao perfeccionismo na execução das obras e à qualidade das mesmas. Já a filosofia da empresa B, no seu início, concentrava-se na idéia de: estruturar-se como empresa, racionalizar produção e custos, utilizar apenas recursos próprios e manter controles rígidos sobre a administração dos contratos e sobre os custos;
- A empresa A procurou se destacar no mercado dando extrema importância ao padrão de execução de suas obras e à seriedade de seu trabalho. Já a empresa B buscou se destacar pela sua forma inovadora no que diz respeito à estruturação de uma Construtora como empresa;
- A empresa A, no início de suas atividades, não possuía uma equipe já montada de profissionais. A empresa B, por sua vez, ao ser fundada, já possuía uma equipe significativa de profissionais;

- A empresa A optou por diversificar, entrando em setores, como o de Instalações Prediais, que fazem parte do ramo de Construção Civil. Já a empresa B optou por diversificar tanto para setores dentro do ramo de Construção Civil quanto para setores que não fazem parte deste ramo, como Informática e Agropecuária;
- A empresa A e a empresa B passaram por várias crises financeiras, causadas por alterações no contexto externo;
- As duas empresas passaram por um processo de mudança cultural, ainda em andamento. Este processo iniciou-se, na empresa A, como resultado de uma crise de relacionamento entre seus Diretores e na empresa B como resposta à experiência adquirida com as crises pelas quais passou na sua primeira fase de existência. Estes processos de mudança cultural foram iniciados com o apoio de consultores externos;
- Como resultado deste processo de mudança cultural as empresas A e B redefiniram sua filosofia de atuação, seus princípios e seus objetivos.

A análise das características acima citadas, associada à história de vida dos fundadores das empresas A e B, anterior à fundação das mesmas, nos permite levantar algumas hipóteses.

A preocupação de E.L.J. com a sobrevivência da empresa A, por exemplo, parece ter forte ligação com a preocupação, por ele relatada, de sobreviver como profissional no início de sua carreira.

O nome escolhido para a empresa A está estreitamente ligado ao ramo de Arquitetura, já o nome escolhido para a empresa B tem forte relação com o que seus sócios pensavam em termos de organização de uma empresa. A escolha dos dois nomes parece estar ligada à formação acadêmica dos fundadores.

A formação acadêmica dos fundadores parece ter exercido influência também sobre outros aspectos das empresas A e B.

A preocupação dos fundadores da empresa B em estruturá-la de forma diferente das demais empresas construtoras, desde seu início, parece estar ligada à visão de empresa difundida no curso de Engenharia Mecânica

Analisando ainda sob o ponto de vista da formação acadêmica, é possível interpretar a preocupação do fundador da empresa A, com o padrão de execução das obras, como consequência do fato de ser ele um arquiteto. Esta influência tem por base a própria definição de Arquitetura como uma arte extremamente preocupada com a qualidade dos detalhes e com o padrão de confecção de um projeto.

O fato do fundador da empresa A ter comparado-a com uma Ourivesaria reforça a hipótese acima levantada. O trabalho de um ourives é algo que exige extrema atenção à

qualidade de execução de uma jóia, aos seus detalhes, a fim de garantir uma harmonia. O trabalho de um arquiteto, por sua vez, também exige extrema atenção a estes fatores para que se garanta a harmonia do projeto e consequentemente da obra.

A Engenharia Mecânica, por sua vez, é uma ciência que dá ênfase aos processos de produção, ao marketing, ao controle de custos, à organização e aos métodos de produção, à importância de se buscar, constantemente, novas alternativas de desenvolvimento no mercado, etc.... É este modo de pensar que direcionou a forma de atuação da empresa B. Esta hipótese é reforçada quando, por exemplo, em seu relato, os fundadores da empresa B colocam que:

- em seu início (1974/1975), a empresa já possuía departamentos de marketing, de O&M, de Custos, entre outros;
- a preocupação inicial da empresa B foi estruturar-se como empresa e racionalizar a produção e os custos.

É possível dizer que estes fatos que antecederam à criação das empresas estudadas influenciaram, significativamente, os pressupostos básicos de seus fundadores sobre a natureza da realidade, do tempo, do espaço, da natureza humana, da atividade humana e do relacionamento humano.

Ao decidirem por montar as empresas A e B, seus fundadores trouxeram consigo estes pressupostos, que gradualmente, foram embutidos na missão, nos objetivos, na

estrutura e nos procedimentos de trabalho das suas empresas. Estes pressupostos tornaram-se pressupostos partilhados pelos membros da empresa e inconscientes, gerando como produto a cultura. Em outras palavras, os fundadores, pela articulação de seus pressupostos básicos, criaram a cultura das empresas A e B.

Com o passar dos anos, a cultura passou a influenciar a estratégia e a estrutura destas empresas, assim como a forma de percepção do ambiente e de interpretação de suas mudanças.

A análise das mudanças ocorridas até hoje nas empresas A e B, das suas crises e do papel desempenhado pelos consultores por elas contratados e pelos seus fundadores na interpretação das mudanças nos contextos interno e externo das empresas, parece mostrar também a influência do modo de pensar dos fundadores, dos seus pressupostos básicos, no comportamento da organização.

A empresa A passou por sua primeira grande crise em 1977. Uma alteração no contexto externo, Sistema Financeiro Habitacional, levou a uma crise financeira e a uma mudança estratégica - não mais investir em incorporação imobiliária do Sistema Financeiro Habitacional. A opção por esta mudança estratégica pode estar relacionada à preocupação, de seu fundador, com a sobrevivência da empresa. Esta, por sua vez, parece estar relacionada à preocupação deste com sua sobrevivência profissional no início de sua carreira.

A empresa B, por sua vez, passou um período de crises cíclicas: crises de produção seguidas de crises financeiras e crises comerciais, no período de 1973 a 1975, em virtude de sua atuação estar concentrada em obras públicas. Em 1982, uma crise mais séria aconteceu, como consequência do mesmo fator: concentração no mercado de obras públicas, e acabou por gerar mudanças estratégicas. Alterações no contexto externo - eleições para governador do Estado - aceleraram, num primeiro momento, o ritmo das obras, mas após as eleições, estas foram paralisadas. A empresa, em função desta alteração no contexto externo (alteração no ritmo das obras X interesses políticos), iniciou um processo de mudança estratégica, optando por diminuir sua dependência de obras públicas, zerar seu endividamento e melhorar sua qualidade e produtividade. A opção pela melhora da qualidade e produtividade parece estar relacionada à formação de seus fundadores. A formação acadêmica em engenharia mecânica, parece ter tido forte influência na estruturação dos pressupostos básicos de H.M.R. e V.H.F. relativos à importância da qualidade e da produtividade.

A crise de relacionamento entre as diretorias da empresa A, em 1986, e a redefinição dos objetivos, princípios e filosofia da empresa resultante do trabalho realizado pela consultoria contratada para auxiliar na administração da referida crise parecem, também, ter ligação com os pressupostos básicos de E.L.J.

No período anterior a 1986, a empresa A possuía uma estrutura de poder centralizada e uma forte preocupação com a sobrevivência, preocupação esta acentuada pelas crises financeiras pelas quais passou. Estes fatores acabaram por levar à adoção de uma postura cautelosa e ponderada com relação à tomada de decisão. A crise de 1986, levou os acionistas a repensarem os objetivos da empresa. A opção pelo crescimento como principal objetivo, fez com que os acionistas passassem a tomar decisões mais arrojadas, sem, entretanto, deixar de lado a preocupação com a sobrevivência.

O processo de mudança cultural iniciado naquela época e que continua até hoje (como diz Pettigrew: mudança estratégica é um processo contínuo sem início nem fim definidos) tem sido facilitado pela ação de consultores externos. Os acionistas, em conjunto com estes profissionais, definiram os princípios e a filosofia da empresa. Os slogans : "Qualidade e seriedade tem nome : A" e "Construindo com seriedade para construir sempre" , datam desta época e refletem a filosofia e princípios da empresa de busca da qualidade por meio do profissionalismo e da idoneidade. O conteúdo destes slogans, assim como da filosofia e dos princípios da empresa A , parece estar relacionado com a formação acadêmica de seu fundador. E.L.J. que, como arquiteto, faz refletir na filosofia e princípios da empresa a sua preocupação com a qualidade dos produtos acabados, o

que nos parece ser algo bastante enfatizado nos cursos de arquitetura.

O processo de mudança cultural iniciado em 1987, na empresa B, com o auxílio de consultores externos e elementos internos à organização, assim como a redefinição de seus objetivos e definição de seus princípios e de sua filosofia, também parecem ter forte ligação com os pressupostos básicos de seus acionistas. Data desta época a definição dos novos objetivos : produtividade , qualidade, agilidade e flexibilidade. Os dois primeiros objetivos parecem estar fortemente relacionados à formação acadêmica dos acionistas e do consultor contratado, respectivamente Engenharia Mecânica e Engenharia de Produção, visto que estes são conceitos amplamente difundidos nestes cursos. A agilidade e a flexibilidade parecem estar relacionadas com as mudanças estratégicas estabelecidas como forma de reação às crises financeiras, crises estas geradas pela forte concentração no mercado de obras públicas. Estes objetivos também parecem estar ligados à uma nova percepção do contexto externo, como um ambiente em frequente estado de mutação.

Os princípios de competência e qualidade - "fazer bem feito", presentes na filosofia da empresa B, parecem ter forte ligação com os objetivos desta empresa descritos acima. Os princípios da empresa como veículo social e das relações de trabalho como um processo democrático, certamente estão associados aos novos objetivos, mas também parecem ter



sua origem nos pressupostos básicos dos acionistas, estabelecidos em função da visão de mundo social dos mesmos. O contato com o movimento estudantil em 1968 e a formação secundária de H.M.R., que lhe permitiu o primeiro contato com o sistema participativo, deu a ele, segundo seu próprio depoimento, a sua atual consciência social. Os pressupostos básicos gerados em função desta experiência de vida e certamente compartilhados por V.H.F., parecem, portanto, ter norteado a definição destes princípios.

Os pressupostos básicos dos fundadores das empresas A e B, estabelecidos antes da criação das mesmas parecem influenciar, ainda hoje, as definições das metas destas duas empresas:

- a preocupação do fundador da empresa A com sua sobrevivência, enquanto profissional no início de sua carreira, pareça estar refletida no seu atual objetivo (estratégia) com relação à empresa: torná-la uma S.A., para com isso garantir a sobrevivência da mesma, independentemente de sua presença;
- a visão de empresa, resultante da formação acadêmica dos fundadores da empresa B, parece se refletir na estratégia adotada recentemente de aprofundamento da divisionalização e da diversificação.

Parece certo que os imperativos ambientais e tecnológicos exerceram e exercem influência sobre as estratégias adotadas pelos fundadores das empresas A e B e sobre as mudanças que ocorreram e estão ocorrendo nas mesmas. Entretanto, o peso destes fatores parece ser bem menor se comparado ao peso dos pressupostos básicos dos fundadores na determinação da forma de percepção das alterações ambientais e tecnológicas e na determinação do comportamento e do direcionamento das mudanças estratégicas e culturais das empresas analisadas.

Muitos destes pressupostos básicos, como já foi dito anteriormente, tiveram sua origem na história de vida dos fundadores, anterior à criação das empresas. Outros pressupostos, certamente, surgiram durante a vida das organizações analisadas e também tiveram influência sobre sua dinâmica.

Parece ser possível dizer que a história, como fonte geradora de pressupostos, tem importante e fundamental peso na determinação da dinâmica das organizações.

## 7. RESUMO E CONCLUSÕES

O presente estudo teve por objetivo tentar mostrar a importância da história na determinação da dinâmica das organizações.

A opção por retomar os trabalhos dos criadores da Teoria da Contigência (Lawrence e Lorsch, 1973) residiu no fato destes autores terem se preocupado em buscar uma explicação para as diferentes formas de se organizar das empresas e sua relação com o desempenho das mesmas. Em outras palavras, estes autores, assim como Burns e Stalker (1961), Woodward (1958) e Chandler (1976), preocuparam-se em buscar uma explicação para as diferentes dinâmicas adotadas pelas organizações, concentrando sua atenção em fatores externos à organização como elementos determinantes dessa dinâmica.

Burns e Stalker, por exemplo, concluíram suas pesquisas colocando o ambiente como determinante da estrutura e do funcionamento das organizações.

Woodward, por sua vez, chega à conclusão de que a tecnologia de produção tem forte correlação com as práticas administrativas adotadas pelas empresas, ou seja, ela vê a tecnologia com uma variável que tem importante papel na determinação da estrutura e da dinâmica das organizações.

Lawrence e Lorsch procuram mostrar, com a Teoria da Contingência, que a estrutura das organizações, seu comportamento, portanto, sua dinâmica são determinados pelo ambiente em que estão instaladas e pela tecnologia por elas adotada.

Chandler, como Burns e Stalker e Lawrence e Lorsch, também dá ênfase ao papel do ambiente na determinação das estratégias e estruturas, ou seja, da dinâmica adotada pelas organizações. Entretanto, Chandler, mesmo que superficialmente, toca na influência que o fundador/líder exerce sobre esta dinâmica.

Pettigrew (1985) analisa os processos contínuos de mudança estratégica e mostra que os líderes têm forte influência nas mudanças estratégicas, nas mudanças na estrutura, sistemas e cultura da organização. Segundo o autor, são os líderes que, ao perceberem alterações ambientais, estabelecem novas relações entre conteúdo e contexto estratégicos que, conseqüentemente, acabam por gerar mudanças. Estas mudanças, por sua vez, levam a organização a perceber e produzir um modelo diferente de alinhamento entre suas características internas (estratégia e cultura) e as características externas (do meio ambiente).

Schein (1985) por outro lado, analisa com profundidade o papel do líder/fundador na determinação da cultura das organizações e consequentemente na determinação de sua dinâmica. Segundo este autor, o fundador traz para a empresa, no momento de sua criação, pressupostos básicos que tiveram origem na história de vida deste fundador. Estes pressupostos são embutidos nas organizações, tornam-se inconscientes e acabam por gerar uma cultura própria, elemento este que determina a dinâmica adotada pela empresa.

A análise da história das empresas A e B deixa clara a importância dos pressupostos básicos de seus fundadores na determinação de sua dinâmica.

A empresa A e a empresa B surgiram em um mesmo ambiente e tiveram acesso às mesmas tecnologias de produção, entretanto adotaram dinâmicas diferentes.

Se as empresas A e B estavam sujeitas às mesmas variáveis ambientais e tecnológicas, porque adotaram estratégias e comportamentos diferentes?

A resposta para esta pergunta parece estar na análise do papel dos pressupostos básicos. Parece existir indícios de que esses pressupostos trazidos para as empresas A e B por seus fundadores, serviram como uma espécie de "filtro". Foi sob a interferência destes "filtros" que os fundadores captaram e interpretaram de forma diferenciada as alterações ambientais, assim como deram diferente grau de importância às tecnologias de produção.

Esta percepção diferenciada do contexto externo, em função dos pressupostos básicos, ou "filtros" através dos quais este contexto era percebido, parece ser uma das principais causas da dinâmica adotada pelas organizações estudadas. Sob a influência destes "filtros" as empresas perceberam de forma diferenciada as mudanças ocorridas em seu ambiente. Como consequência desta forma de percepção foram estabelecidos diferentes conteúdos e processos de mudança estratégica. Novas e diferentes relações foram estabelecidas entre contexto, conteúdo e processo estratégico nas duas empresas, novas estratégias e estruturas foram adotadas e consequentemente novas dinâmicas foram implementadas.

O presente estudo levanta, portanto, a hipótese de que os pressupostos básicos, gerados pela história de vida dos fundadores e trazidos, por estes, para dentro de suas organizações, influenciaram a dinâmica das empresas A e B, não apenas no que diz respeito à forma de perceber e interpretar as variações no ambiente e na tecnologia, mas também no que diz respeito à cultura destas empresas.

O fato deste estudo ter abrangido apenas duas organizações não nos permite generalizar nossas conclusões, mas com certeza, serve de ponto de partida para outros estudos mais abrangentes, onde a hipótese de que a história tem relevante peso na determinação da dinâmica da organização poderá ser posta à prova.

## BIBLIOGRAFIA

- BERGER, Peter e LUCKMAN, Thomas - " The Social Construction of Reality " . Garden City, N.Y. , Doubleday , 1966.
- BODGAN, R - " Being Different : The Autobiography of Jane Fry " . New York , John Wiley , 1974.
- BOSWELL, J.S. - " Bussines Polices in the Making " . London, Allen and Unwin , 1983.
- BOUCHARD, T.J. Jr. - " Field Research Methods : interviewing, questionnaires , participant observation , systematic observation , intrusive measures " - in " Handbook of Industrial and Organizational Psycology " . Ed. by Mavin D. Dunnette. Chicago , Rand McNally College Publishing Company , 1976.
- BURNS, Thomas e STALKER, G.M. - " The Management of Innovation " . London , Tavistock Publ. , (1961), 1966.

- CHANDLER Jr., Alfred D. - " Strategy and Structure : Chapters in the History of the American Industrial Enterprise " . Cambridge, Mass. , The M.I.T. Press Massachusetts Institute of Tecnology , 1976.
- CHIAVENATO, Idalberto - " Introdução à Teoria Geral da Administração " . 3 ed. São Paulo , Mc. Graw-Hill do Brasil , 1983.
- CHILD, J. - " Organizational Structure , Enviroment and Performace : The Role of Strategic Choice " . Sociology 6: 2 - 22 , 1972.
- CICOUREL, A.V. - " Cognitive Sociology : Language and Meaning in Social Interaction " . Harmondsworth , Penguin, 1972.
- DOLLARD, J. - " Criteria for the Life History " . New York , Peter Smith , 1944.
- FILSTEAD, W.J. - " Qualitative Methodology " , Chicago , Markham , 1970.
- FLEURY, M. Teresa L. ( et al ). - " Cultura e Poder nas Organizações " . São Paulo , Atlas , 1989.



- FRASER, R. (ed) - " Work " . Vols. 1 e 2 . London , Penguin 1969
  
- GARETH, R. Jones - " Life History Methodology " in Gareth Morgan ed. " Beyond Method : Strategies for Social Research " . Bevely Hills , Sage , 1983 - pp. 147 - 159.
  
- GARFINKEL, H. - " Studies in Ethnomethodology " . Englewood Cliffs , N.J. , Prentice-Hall , 1967.
  
- GLASER, B.G. and STRAUSS, A.L. - " Discovery of Grounded Teory " . Chicago , Aldine , 1967.
  
- HUFF, A.S. - " Industry Influences on Strategy Reformulation " . Strategic Manegement Journal , 3 : 119 - 131 , 1982.
  
- LAWRENCE, Paul R. e LORSCH, Jay W. - " As Empresas e o Ambiente - Diferenciação e Integração Administrativas " . Petrópolis , Vozes , 1973.
  
- LAWRENCE, Paul R. e LORSCH, Jay W. - " O desenvolvimento de Organizações : Diagnóstico e Ação " . São Paulo , Edgard Blucher Ltda. , 1972.
  
- MEAD, G.H. - " Mind , Self and Society " . Chicago , University of Chicago Press , 1934.

- MILLES,R.H. - " Coffin Nails and Corporate Strategies " .  
Englewood Cliffs , New Jersey , Prentice Hall , 1982.
  
- NORMANN,R. - " Management for Growth " . London ,     Wiley  
1977.
  
- PETTIGREW,Andrew - " The Awakening Giant : Continuity and  
Change in ICI " . Oxford , Basil Blackwell , 1985.
  
- PHILLIPSON,M. - "Theory,Methodology and Conceptualization"  
in P. Filmer et al (eds.) " New Directions in Sociological  
Theory " . London , Collier Mac Millan , 1972.
  
- PONDY,L.R. , FROST,P. , MORGAN,G. and DANDRIGE.T. (eds.) -  
" Organizational Symbolism " . Greenwich ,C.T. , JAI,1983.
  
- POPPER, Karl - " Conjectures and Refutations " . New York,  
Harper & Row , 1968.
  
- SCHEIN,Edgar H. - " Organizational Culture and Leadership"  
São Francisco , Jossey - Bass Publishers. , 1985.
  
- SCHEIN,Edgar H. - " Psicologia Organizacional " . Rio     de  
Janeiro , Prentice - Hall de Brasil ltda. , 1982.

- SCHUTZ - " The Phenomenology of the Social Word " .  
Evanston , IL , Northwerstern University Press , 1967.
- SELLTIZ e outros - " Métodos de Pesquisa nas Relações  
Sociais " . São Paulo , E F U ,Ed. da Universidade de São  
Paulo , 1975.
- SELZNICK,P. - "Leadership in Administration:A Sociological  
Interpretation " . New York , Harper & Row , 1957.
- TERKEL,S. - " Working " . New York , Pantheon , 1974.
- WINCH,P. - " The Idea of a Social Science " .London,  
Routled & Kegan Paul , 1958.
- WOODWARD,Joan - " Management and Technology " . London ,  
Her Majesty's Stationery Office , 1958.
- WOODWARD,Joan - " Organização Indutrial : Teoria e  
Prática " . São Paulo , Atlas , 1977.