



RAC - Revista de Administração  
Contemporânea

ISSN: 1415-6555

[rac@anpad.org.br](mailto:rac@anpad.org.br)

Associação Nacional de Pós-Graduação e  
Pesquisa em Administração  
Brasil

Machado-da-Silva, Clóvis L.; Silva da Fonseca, Valéria  
Estruturação da Estrutura Organizacional: o Caso de uma Empresa Familiar  
RAC - Revista de Administração Contemporânea, vol. 14, septiembre, 2010, pp. 11-32  
Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração  
Rio de Janeiro, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84015100002>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica  
Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

---

## **Estruturação da Estrutura Organizacional: o Caso de uma Empresa Familiar**

---

### **Structuring of Organizational Structure: the Case of a Family-type Organization**

**Clóvis L. Machado-da-Silva**

Ph.D. em Estudos Organizacionais e Estratégia pela Michigan State University, EUA.

Professor Titular do CEPPAD/UFPR e Professor do PMDA/UP, Curitiba/PR, Brasil.

**Valéria Silva da Fonseca \***

Doutora em Engenharia de Produção pela UFSC.

Professora Adjunta do PPAD/PUCPR, Curitiba/PR, Brasil.

\* Endereço: Valéria Silva da Fonseca

Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Escola de Negócios, Programa de Pós-Graduação em Administração, Rua Imaculada Conceição, 1155, Bloco Acadêmico, 1º andar, Prado Velho, Curitiba/PR, 80215-901. E-mail: vsf29@hotmail.com

Este artigo foi originalmente publicado na Organizações & Sociedade, v. 1, n. 1, Dezembro, 1993, pp. 42-71.

## RESUMO

Este artigo apresenta os resultados de uma investigação realizada em uma organização familiar, cujo arranjo formal sofreu algumas alterações nos últimos anos. Administrada com base em valores conservadores disseminados pelos fundadores, a organização possuía inicialmente uma configuração estrutural consistente com os princípios de um sistema de gestão tradicional. Ao longo do tempo, perante à força de orientações institucionais e de circunstâncias situacionais, surge a necessidade de implantar ações modernizadoras, condizentes com uma filosofia de gestão mais profissional, acarretando, consequentemente, a reformulação do arranjo formal. Considera-se que os padrões institucionais e as circunstâncias situacionais atuaram como propulsores da dinâmica de funcionamento da organização focalizada, cujo entendimento, efetuado de acordo com os valores predominantes em seu universo simbólico, ocasionou a estruturação da estrutura organizacional.

**Palavras-chave:** estruturação organizacional; padrões institucionais; circunstâncias situacionais; universo simbólico.

## ABSTRACT

This article shows the results of an investigation in a family-type organization, that has undergone some alterations in its formal arrangement over the last years. Administered according to the conservative values disseminated by the founders, the organization's original structural configuration was consistent with the principles of a traditional management system. In the course of time, through the force of institutional orientations and of situational circumstances, there arose a need for modernizing actions, congruent with a more professional management philosophy, thus leading to a reformulation of the formal arrangement. In this way, institutional patterns as well as situational circumstances may be considered the moving forces in the functional dynamics of the organization under focus, whose understanding, reached according to the predominant values of their symbolic universe, has led to the shaping of the organizational structure.

**Key words:** shaping organizational structure; institutional patterns; situational circumstances; symbolic universe.

## INTRODUÇÃO

Uma revisão da literatura especializada revela a utilização crescente dos princípios da teoria institucional contemporânea para explicar a delimitação da estrutura e das ações organizacionais. Sob esta prerrogativa, uma organização é vista como um componente de um sistema de relações de um campo específico, afetada não apenas por questões técnicas e financeiras, mas também por fatores normativos de legitimidade. Segundo Meyer e Rowan (1983) e Scott (1983) as regras institucionais substituíram as normas técnicas na especificação ambiental do funcionamento e desempenho organizacionais. Neste sentido, a idéia da existência de ambientes institucionais, e de sua influência na construção de significados sobre a forma adequada de organizar, envolve a busca de uma resposta ao tipo de contexto social passível de orientar o desenvolvimento das organizações.

Ao analisar as pesquisas apoiadas na teoria institucional, e compartilhar com grande parte dos argumentos formulados por seus adeptos, questiona-se, contudo, o pressuposto da inexorável homogeneização das práticas organizacionais por força das concepções sustentadas em uma arena ambiental comum. Algumas pesquisas têm demonstrado que, a despeito da influência modeladora das regras institucionais, as organizações possuem formas diferenciadas. Em um estudo comparativo entre duas editoras americanas, Fombrun (1989), por exemplo, observa que, apesar da similaridade em tamanho, idade, tecnologia, e da sujeição às mesmas exigências ambientais, o ajustamento entre pressões internas produziu distintas configurações estruturais. Implícita a esta com preensão, encontra-se a importância em se considerar a interferência de outras dimensões na definição da estrutura e da ação organizacional, como propõem Oliver (1988), Fombrun (1989), Aldrich (1992), dentre outros.

O presente artigo consiste em uma tentativa de contribuir para o esclarecimento desta questão, com base em elementos conceituais oriundos da abordagem interpretativa. Acredita-se que a estrutura das organizações constitui-se por meio da relação recíproca entre atributos formais e padrões de interação, intermediada por esquemas interpretativos que orientam o entendimento e a atuação perante a pressões institucionais (Giddens, 1978; Ranson, Hinings, & Greenwood, 1980).

Ao longo do tempo, os esquemas interpretativos podem sofrer alterações em decorrência da pressão de distúrbios ambientais periódicos e de características peculiares a cada organização, aqui entendidos como circunstâncias situacionais,

cuja manifestação em um momento determinado abala a coerência do arranjo estrutural (Greenwood & Hinings, 1988; Ranson *et al.*, 1980). Isto sugere que a relação organização-ambiente desenvolve-se de acordo com a interpretação dos agentes das exigências institucionais e da configuração das pressões contextuais, resultando em padrões de significado que modelam as formas das organizações.

Considerando-se as implicações destas dimensões para o funcionamento organizacional, efetuou-se uma investigação em uma organização do setor privado, que enfrentou alterações em seu arranjo formal como consequência da conformação entre normas institucionais e circunstâncias situacionais. Salienta-se que embora cientes do argumento de Scott (1983) quanto ao contexto do campo interorganizacional como o nível de análise mais adequado para a compreensão do vínculo organização-ambiente, implicando no emprego do método comparativo, optou-se pela realização de um estudo de caso tendo em vista o interesse no entendimento do aspecto cognitivo da formulação das práticas organizacionais, e não necessariamente na sua homogeneização, embora utilize-se este conceito como fundamento explicativo.

## ORGANIZAÇÕES E FORÇAS AMBIENTAIS

O conceito de organizações formais, enquanto sistemas de regras e atividades racionalmente ordenadas, vem norteando a teoria organizacional desde os primeiros estudos sobre o conceito weberiano de burocracia. Como apontam DiMaggio e Powell (1983, p. 147) “a burocracia permanece a forma organizacional comum”. Nessa perspectiva, as normas de racionalidade tomaram-se um conjunto institucionalizado na sociedade moderna, uma concepção socialmente construída, e frequentemente compartilhada, sobre o modo eficaz de funcionamento organizacional. Tal concepção desenvolveu-se como um forte elemento na definição dos padrões de interação e significados organizacionais. Esta dominância, na visão de Meyer e Rowan (1983), contribuiu para a elaboração de um verdadeiro mito racional. Em consequência, “organizações modernas são mantidas por sistemas de crenças que enfatizam a importância da racionalidade. Sua legitimidade aos olhos do público frequentemente depende de sua habilidade para demonstrar racionalidade e objetividade na ação” (Morgan, 1986, p. 134).

Esse processo histórico de predomínio de características burocráticas parece demonstrar como um sistema de crenças e valores pode tomar-se produto da interação social (Berger & Luckmann, 1967), e orientar a ação organizacional,

na medida que envolve uma definição socialmente legitimada como real. A natureza dos procedimentos organizacionais depende, além de outros fatores, de um sistema de crenças e valores e das relações de trabalho sobre ele desenvolvidos em função de elementos legitimados interna e extremamente. O Estado, o mercado, as associações profissionais, etc, contribuem para a criação e divulgação de novos mitos racionais. Mudanças no ambiente institucional, provocam, portanto, mudanças nas rotinas organizacionais.

Meyer e Rowan (1983) acreditam que as organizações funcionam mediante a incorporação de orientações previamente definidas e racionalizadas na sociedade, que contribuem para a legitimação de suas atividades e para sua sobrevivência, independente da eficiência e demanda de sua produção. Muitos programas, políticas e tecnologias são adotados nas organizações por força de orientações contextuais, como manifestações de regras e significados, fixados em estruturas construídas e institucionalizadas na sociedade (Giddens, 1978). Desse modo, perante a incerteza ambiental, a competição entre as organizações volta-se não apenas para recursos e consumidores, como também para a legitimidade institucional, tomando suas práticas cada vez mais homogêneas dentro de um determinado domínio organizacional (DiMaggio & Powell, 1983; Meyer & Rowan, 1983). Esse efeito de modificar-se conforme as características ambientais, ou, como definido por Hawley (como citado em DiMaggio & Powell, 1983), isomorfismo, decorre de mecanismos coercitivos, miméticos e normativos, acarretando uma homogeneização das ações de organizações pertencentes a um mesmo campo organizacional.

De acordo com DiMaggio e Powell (1983) o isomorfismo coercitivo resulta de pressões formais e informais exercidas por uma organização sobre outra que encontra-se em uma condição de dependência. Face a um ambiente legal e político comuns, a ação organizacional pode constituir-se como uma resposta a diretrizes governamentais. Por exemplo, em decorrência das medidas de ajuste financeiro impostas pelo Governo Collor no início da década de 90, como a redução dos ativos financeiros e a desindexação da economia, as empresas depararam-se com a necessidade de implementar projetos de modernização e racionalização, visando a enfrentar a consequente recessão do mercado interno. A imposição de procedimentos e regras padronizados pode ocorrer, também, a partir das relações de autoridade como no caso da adoção, por parte de uma subsidiária, de procedimentos operacionais compatíveis com a política ditada pela empresa matriz. O isomorfismo coercitivo, no entanto, pode não proceder necessariamente de escolhas conscientes, uma vez que diante da escassez de informações, uma ação pode ser efetuada de acordo com normas postuladas socialmente, ao menos para manter a legitimidade da organização em seu campo.

O segundo mecanismo de mudança isomórfica é mimético e fundamenta-se na adoção, por parte de uma organização, de procedimentos e arranjos estruturais implementados por outras organizações, a fim de reduzir a incerteza ocasionada por problemas tecnológicos, objetivos conflitantes e exigências institucionais. Modelos de ação podem ser assim incorporados indiretamente, mediante a transferência e a rotatividade de empregados, ou diretamente, através, por exemplo, da contratação de firmas de consultoria. Organizações também podem apresentar um comportamento mimético ao verificar o sucesso de outras organizações atuantes no mesmo ramo de atividades. A popularidade dos modelos japoneses de gestão, em especial, tem estimulado o mimetismo entre corporações norte-americanas e, mais recentemente, entre organizações brasileiras, como modo de incrementar a produtividade por meio do aperfeiçoamento da qualidade de produção, e manter, deste modo, a legitimidade institucional.

DiMaggio e Powell (1983) sugerem ainda que o grau de profissionalização é um fator importante a ser considerado para o entendimento das pressões acarretadas pelo isomorfismo ambiental. A profissionalização envolve o compartilhamento de um conjunto de normas e rotinas de trabalho pelos membros de uma determinada ocupação. Universidades, associações, instituições de treinamento representam alguns veículos para a transmissão de regras normativas de ação profissional, disseminadas a nível organizacional por meio de mecanismos como recrutamento, seleção ou promoção. O isomorfismo normativo conduz a formas comuns de interpretação e ação frente aos problemas e exigências organizacionais, institucionalizadas em uma subcultura ocupacional.

A influência de cada um destes mecanismos institucionais na ação organizacional pode ocorrer independentemente de qualquer evidência aparente de acréscimo na eficiência interna. O isomorfismo, afinal, é um mecanismo vantajoso para as organizações já que a similaridade facilita as transações interorganizacionais e favorece o seu funcionamento interno através da incorporação de regras socialmente aceitas. Ao demonstrar que atua conforme normas coletivamente compartilhadas, uma organização obtém reconhecimento externo e assegura seu desenvolvimento, criando melhores oportunidades de expansão através da maximização de sua capacidade de obtenção de recursos e adoção de possíveis inovações (DiMaggio & Powell, 1983; Meyer & Rowan, 1983).

No entanto, reconhecer que estruturas organizacionais estão sujeitas a pressões isomórficas não elimina a possibilidade de ação por parte da organização no sentido de exercer um certo grau de autonomia e controle sobre as condições do ambiente, visando o alcance de seus objetivos e a manutenção de seus interesses. Essa capacidade pode ser particularmente observada em organizações poderosas o suficiente para influenciar estrategicamente suas redes relacionais, criando

demandas para seus produtos - quer através de arranjos interorganizacionais, formais ou informais, quer fixando seus objetivos diretamente no ambiente competitivo. Nesse sentido, mesmo as tentativas de controle organizacional realizam-se dentro de uma ordem normativa constituída no ambiente institucional. Portanto, a conformidade, mais do que o desempenho, determina a sobrevivência das organizações (Meyer & Rowan, 1983).

## UMA VISÃO INTERPRETATIVA DA AÇÃO ORGANIZACIONAL

Aldrich (1992, p. 22) apropriadamente observa que “as organizações estão no ambiente, mas o ambiente também está nas organizações, como os institucionalistas nos lembram”. Esta interdependência reflete a base do desenvolvimento da sociologia moderna, delineada sob uma visão mais dinâmica de formação da ordem social, cuja aplicação na teoria organizacional culminou em abordagens interpretativas/culturais.

Embora esteja além do escopo deste artigo discutir as variações teórico-metodológicas características das pesquisas empreendidas sob a perspectiva interpretativa, salienta-se que sublinhando o argumento sustentado neste trabalho, encontra-se a premissa de que as organizações são culturas (Smircich, 1983), e como tal, se compõem por conjuntos de normas e concepções, formados a partir da disseminação de províncias de significado que se manifestam em padrões simbólicos tais como mitos, rituais e histórias, e refletem a identidade organizacional. Delinear esta compreensão requer conceber a vida organizacional, a exemplo de autores como Ranson *et al.* (1980), Riley (1983), Bartunek (1984), Barley (1986), dentre outros, como produto da permanente reciprocidade entre ação e estrutura.

Ranson *et al.* (1980), partindo principalmente das ideias de Giddens (1978) e Schutz (1979), reivindicam a superação da dicotomia tradicional apresentada em grande parte dos estudos organizacionais entre arcabouço estrutural e padrões interativos, sugerindo uma análise interdependente baseada na visualização da estrutura organizacional “como um veículo construído para refletir e facilitar significados [que] descreve tanto o arcabouço prescrito quanta as configurações de interação realizadas, e a extensão na qual eles são mutuamente constituídos e constitutivos” (Ranson *et al.*, 1980, p. 3).

A estrutura prescrita retrata a disposição formal de papéis e níveis hierárquicos, de normas e procedimentos, que definem os padrões normativos de atividades. A rotina diária exige, no entanto, sua operacionalização e aplicação às situações por



vezes não previstas no arcabouço estrutural. Tal constatação sugere a interpretação contínua de regras e ações, resultando em padrões emergentes de interação. A noção de estrutura pode ser assim focalizada a partir da conexão entre padrões normativos e padrões emergentes de interação, intermediados por um conjunto de idéias e valores, ou esquemas interpretativos (Greenwood & Hinings, 1988; Ranson *et al.*, 1980).

Entende-se por esquemas interpretativos os pressupostos resultantes da elaboração e arquivamento mental de percepções de objetos dispostos na realidade, que operam como quadros de referência, compartilhados e frequentemente implícitos, de eventos e comportamentos apresentados pelos agentes organizacionais em diversas situações (Bartunek, 1984; Fonseca & Seleme, 1991; Ranson *et al.*, 1980). Ao possibilitar a incorporação de conhecimentos oriundos da percepção externa, os esquemas interpretativos orientam a padronização das atividades dentro da estrutura por meio da elaboração dos padrões interativos organizacionais. A estrutura é, desse modo, uma manifestação do alinhamento de esquemas interpretativos e, consequentemente de ações, cuja existência depende das práticas e interações que nela se constituem.

Os esquemas interpretativos consolidam-se em províncias de significado. Com base em Schutz (1979) e Ranson *et al.* (1980) entende-se por província de significado as expressões interpretativas compartilhadas e mantidas por meio da congruência de interpretações individuais e/ou grupais que, mediante à articulação entre valores e interesses, orientam a ação e legitimam a configuração do arcabouço estrutural. Estruturação, portanto, “é um processo de criar e recriar significados, no qual os membros organizacionais desejam assegurar suas províncias de significado (Schutz, 1967) dentro da estrutura e do funcionamento da organização” (Ranson *et al.*, 1980, pp. 4-5).

A compreensão e internalização do significado das práticas organizacionais supõe a capacidade dos agentes reordenarem a estrutura no curso da interação de acordo com seus valores e interesses.

Os valores consistem na representação mais evidente dos esquemas interpretativos. Para Parsons (1951, p. 1112) um valor é “um elemento de um sistema simbólico compartilhado que serve de critério ou padrão para a seleção entre alternativas de orientação o que são intrinsecamente viáveis em uma situação”. Como categoria geral dotada de componentes cognitivos, um valor manifesta-se como uma racionalização de regras de conduta, adotadas por agentes ou integrantes de subgrupos sociais, que impulsiona e integra as ações (Fonseca, 1992; Jacob *et al.*, 1962).

No âmbito organizacional, o surgimento e a consolidação de um sistema de valores resultam, segundo Gagliardi (1986), da complexidade e distribuição diferenciada de informações e poder dentro da própria estrutura. Nesta perspectiva, os valores influenciam na delimitação do desenho organizacional ao indicarem, por exemplo, operações e arranjos prioritariamente observados, além de formarem a imagem transmitida ao contexto externo sobre o que se pode esperar da organização (Deal & Kennedy, 1982). Em síntese, os valores refletem as dimensões consideradas importantes para o funcionamento e o desenvolvimento organizacional.

O compartilhamento de valores por parte dos grupos organizacionais propicia legitimar a estruturação da estrutura, na medida em que, como orientadores dos padrões interativos, os valores favorecem, juntamente com os interesses, a adoção de determinadas ações na organização.

Para Lukes (1974) a noção de interesse envolve um sentido de avaliação, condizente com a distribuição de recursos escassos e com as pretensões profissionais e pessoais dos agentes organizacionais. Enquanto ‘ações interessadas’ (Ranson *et al.*, 1980), relaciona-se à satisfação de necessidades, imediatas ou futuras, e à motivação para desenvolver e assegurar uma distribuição de status e autoridade, manter ou aumentar posições de ganho. Assim, a articulação entre valores e interesses torna explícitas as intenções subjacentes à conduta, refletindo-se nas práticas organizacionais.

A habilidade dos indivíduos para proteger seus interesses depende do grau de comprometimento com o esquema interpretativo prevalecente na organização. O predomínio de um determinado esquema interpretativo, bem como a extensão do comprometimento dos agentes decorre, portanto, das relações de poder existentes, enquanto particularmente associadas à vinculação entre valores e interesses. Embora a estrutura organizacional implique na delimitação da hierarquia e do controle, tal articulação orienta a obtenção de vantagens e privilégios. Diversos grupos procuram fazer com que seus interesses predominem e, na medida em que são bem-sucedidos, estes interesses tomam-se uma referência para a ação de outros agentes organizacionais, que podem compartilhá-los ou não. O processo de dominação ocorre porque a dinâmica de interesses permite aos grupos participantes disseminarem suas províncias de significado. Desse modo, se as propostas de um determinado grupo são implementadas e obtém resultados positivos, abre-se a possibilidade de que sua província de significado seja institucionalizada, convertendo-se no padrão dominante de orientação da conduta dos agentes organizacionais (Fonseca & Seleme, 1991; Greenwood & Hinings, 1988; Ranson *et al.*, 1980).

Greenwood e Hinings (1988, p. 295) sugerem que os esquemas interpretativos geram valores a respeito de três principais vetores da atividade organizacional: “(1) o **domínio** apropriado de operações, isto é, parte da essência da **razão de ser** de uma organização; (2) crenças e valores sobre os **princípios** apropriados para organizar; (3) **critérios** apropriados que devem ser usados para avaliar o desempenho organizacional” (grifo no original).

O conjunto de valores sobre a forma e o domínio organizacional permite a criação contínua de significados da estrutura e dos processos organizacionais. Porém, a qualidade de transformação intrínseca à idéia de estruturação, além da dinâmica de associação entre diversos fatores internos, reflete a possibilidade destes valores emergirem de forma desconectada, ou mesmo em competição, acarretando mudanças na organização.

Por outro lado, isto também sugere a existência de circunstâncias situacionais que pressionam a configuração dos padrões normativos e dos interativos emergentes, de modo a provocarem a necessidade de elaboração de uma resposta inovadora por parte da organização. Ranson *et al.* (1980) distinguem dois tipos de pressões contextuais: (1) as características organizacionais, em especial tamanho, tecnologia e distribuição de recursos; (2) as características ambientais, como os elementos da infraestrutura socioeconômica e as regras institucionais.

Cabe mencionar aqui a pertinência das críticas efetuadas por Willmott (1981) e Whittington (1992) à conceitualização de Ranson *et al.* (1980) dos fatores do ambiente, enquanto forma de pressão contextual. Para os autores a introdução desta categoria em um modelo baseado na teoria da estruturação (Giddens, 1978) torna-se redundante, uma vez que a noção de reprodução da estrutura envolve totalidade social. Desse modo, qualquer alusão a pressões contextuais externas só é possível quando relaciona-se à eventos ambientais, não como parte de um modelo temporal. É neste sentido que utiliza-se no presente artigo os princípios da abordagem institucional, ao contrário de Ranson *et al.* (1980) que o fazem como fonte de impacto sobre a organização. Sob esta perspectiva, entende-se por circunstâncias situacionais apenas os distúrbios ambientais periódicos e intensos, como a transformação radical dos princípios de funcionamento da instância governamental, por exemplo, além das características organizacionais internas como tamanho, tecnologia, ou mesmo a forma de propriedade, cuja interrelação pode influir diretamente na ação, e consequentemente no ajuste estrutural, promovendo mudanças na organização.

Para Barley (1986) a dinâmica de estruturação da estrutura evolui de modo sequencial, através de um vínculo entre o domínio da ação e o domínio institucional. Por domínio institucional entende os padrões idealizados de interação originários

de práticas passadas, sobre os quais os agentes se baseiam para ordenar suas práticas diárias. O domínio da ação compreende os arranjos atuais elaborados para lidar com eventos correntes.

O processo de estruturação pressupõe, segundo Barley (1986), fases temporais iniciadas a partir de alterações ambientais, que se acumulam gradualmente na memória organizacional. Estas alterações, introduzidas no domínio institucional, pressionam a ação que, por sua vez, modela as atividades da organização. Padrões institucionais fornecem, portanto, programas de ação e interpretação no início de cada fase temporal, e ações conduzem a modificações na organização dentro de cada fase. Padrões de significação, dominação e legitimação regem este processo, enquanto fatores intervenientes na construção de regras e interpretações recíprocas de pressões contextuais (Barley, 1986; Fonseca & Seleme, 1991; Giddens, 1978; Riley, 1983).

O intercâmbio entre o domínio institucional e o domínio da ação é efetuado por ‘*scripts*’ (Barley, 1986), ou os equivalentes esquemas interpretativos (Ranson *et al.*, 1980), que refletem o ordenamento interacional da realidade interna. Circunstâncias situacionais podem provocar, assim, uma incongruência estrutural, apontando para a necessidade de modificação ou redefinição dos padrões de significado e interação.

De acordo com Levy e Robb (como citado em Laughlin, 1991), frente a um distúrbio ambiental em particular, pode ocorrer uma mudança organizacional de primeira ordem ou de segunda ordem. A mudança de primeira ordem envolve alterações nas dimensões estruturais e processuais, sem afetar, contudo, a configuração do esquema interpretativo prevalecente na organização. A mudança de segunda ordem, por outro lado, resulta em modificações nos esquemas interpretativos, além daquelas alterações derivadas de uma mudança de primeira ordem. Para Robb (como citado em Laughlin, 1991, p. 214) este tipo de mudança “ocorre quando o modelo organizacional em voga é questionado, quando, como resultado da aprendizagem e de processos de desenvolvimento, um novo modelo surge e quando novos processos são instituídos para alcançar os novos objetivos acarretados pelo novo modelo”.

Uma mudança de primeira ordem supõe o enfrentamento de pressões contextuais de acordo com os padrões de significado dominantes em um determinado período, acarretando somente ajustes estruturais que permitirão confirmar a coerência entre interpretação e ação.

A mudança de segunda ordem sugere, por sua vez, o rompimento da reciprocidade entre arranjos estruturais e padrões de significado organizacionais. Hinings e Greenwood (1988) observam que, apesar dos valores constituírem a

base da interpretação das condições contextuais, o poder e o comprometimento são fatores determinantes na intensidade da mudança, devido à luta empreendida entre os diversos grupos ou agentes organizacionais para protegerem seus interesses na delimitação da configuração estrutural. Assim, os interesses e as dependências de poder influenciam de maneira efetiva na alteração da estrutura da organização, na medida em que uma circunstância situacional pode ocasionar uma reorientação estratégica, ao envolver a ruptura da coerência entre interpretação e ação. Esta dinâmica pode resultar também da perda de legitimidade dos valores prevaletentes na organização. Neste caso, novos esquemas interpretativos emergem e, por conseguinte, novas estruturas organizacionais.

Portanto, diferenças estruturais entre organizações submetidas às mesmas pressões contextuais, decorrem da definição dos padrões interativos e prescritos de atividades, que justificam uma determinada configuração organizacional. Nesta perspectiva, os esquemas interpretativos tornam-se elementos essenciais enquanto fonte de coerência organizacional (Greenwood & Hinings, 1988).

## **METODOLOGIA DE PESQUISA**

Esta pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso em uma organização familiar, localizada no sul do país. A organização é do ramo metal-mecânico e foi fundada em 1960. Os dados foram coletados por um período de oito meses, no qual os pesquisadores procuraram abarcar as mudanças ocorridas no arcabouço estrutural durante os últimos cinco anos de existência da organização.

Os dados relativos à configuração formal, produção, tecnologia e outros elementos organizacionais foram obtidos através da consulta a manuais e publicações da organização. Algumas revistas e jornais especializados também foram examinados, em busca de informações acerca dos fatores institucionais, além das circunstâncias situacionais operantes à época da pesquisa.

A principal técnica de coleta de dados foi uma entrevista semi-estruturada, efetuada com os presidentes, diretores e gerentes da organização focalizada. Uma vez que procurou-se mensurar os esquemas interpretativos através da identificação dos valores destes agentes, solicitou-se opiniões a respeito dos componentes de algumas dimensões, apontadas na literatura especializada, como representativas, do desenho organizacional.

Tal procedimento visou observar os significados conferidos aos elementos da forma e do domínio organizacional, cuja combinação reflete a valorização de um arranjo específico como, por exemplo, um sistema de gestão tradicional ou um sistema mais profissional. A associação dos valores com o arranjo organizacional permitiu verificar os esquemas interpretativos existentes e sua relação com as ações implementadas na organização em estudo.

Os dados coletados foram avaliados de modo predominantemente qualitativo, com o emprego de análise documental e técnicas preliminares de análise de conteúdo. Técnicas estatísticas simples também foram utilizadas como um recurso analítico.

## RESULTADOS

Tendo em vista a impossibilidade de recuperar toda a análise realizada nos limites deste artigo, serão apresentados nesta seção apenas alguns achados empíricos considerados importantes para fundamentar o argumento aqui exposto.

Para decifrar o sistema de significados de uma organização é preciso examinar, inicialmente, suas características históricas, pois a identificação de incidentes críticos como momentos de sucesso ou fracasso, além de personagens marcantes, como os líderes, permite desvendar os pressupostos subjacentes à interpretação dos agentes organizacionais.

A organização em estudo é do tipo familiar. Fundada na década de 60 por dois irmãos, começou suas atividades com a produção de peças eletrônicas e, pouco tempo depois, entrou para o ramo metal-mecânico, passando a fabricar peças para automóveis. Na década de 80, já contando com a segunda geração da família no seu quadro gerencial, ampliou as instalações, modernizou máquinas e equipamentos e voltou-se para a exportação. Além disso, iniciou um processo de diversificação dos seus produtos, aumentando a sua participação no mercado de auto-peças e, em especial, no mercado de reposição. Atualmente a organização, de capital exclusivamente nacional, distribui os seus produtos para todos os estados brasileiros, e exporta para cerca de trinta e dois países. Configura-se como uma empresa de tamanho médio, com aproximadamente 500 funcionários, que fabrica grande parte de seus produtos por encomenda, e detém cerca de 70% do mercado nacional. Os fundadores ainda permanecem no comando da organização e os cargos localizados no nível hierárquico superior são ocupados por seus parentes e descendentes.

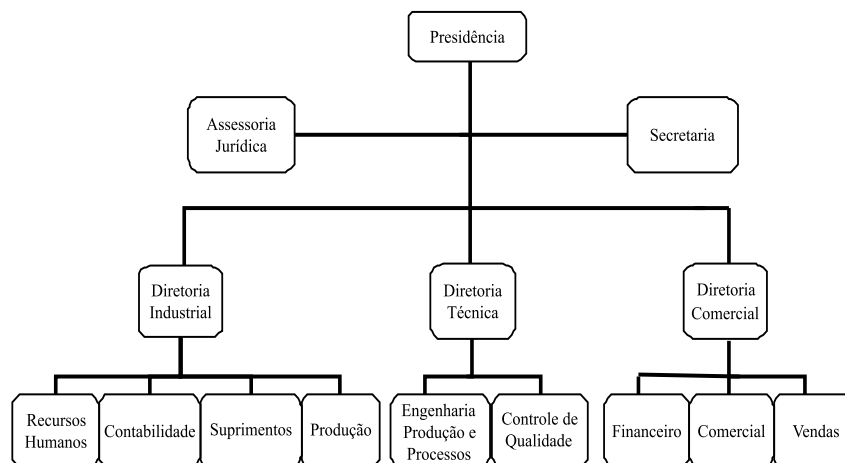
Na investigação pode-se observar o papel de destaque dos fundadores na biografia organizacional. Pessoas de origem humilde e com pouca instrução escolar, preocuparam-se em transmitir e manter durante a sua gestão, um conjunto de significados baseado em idéias e valores conservadores como trabalho árduo, esforço e dedicação, que tornaram-se uma referência implícita à definição da forma organizacional.

Na fase inicial de funcionamento, a organização apresentou uma configuração estrutural caracterizada pela informalidade e pelo elevado grau de centralização. Como um empreendimento de pequeno porte, possuía uma hierarquia estratificada e fluida, na qual as relações funcionais eram concebidas com base em regras e procedimentos personalizados. Os proprietários atuavam como presidentes, diretores, e até mesmo como gerentes, supervisionando diretamente o desempenho dos ocupantes dos cargos localizados no nível de gerência e operacional, distribuídos, por sua vez, ao redor das áreas de vendas, produção e técnica.

Procurando a consolidação em um campo específico, a organização concentrou-se na produção de uma única linha de produtos, fabricada e comercializada de acordo com as especificações pré-estabelecidas pelos clientes. Para tal, implantou, posteriormente, uma tecnologia de fluxo contínuo e adotou, em termos de mercado, uma postura predominantemente proativa frente à concorrência. Nesse sentido, manifestou uma tendência à ‘harmonização’ com as circunstâncias contextuais, através da criação de vantagens competitivas que possibilitassem enfrentar as constantes flutuações da economia brasileira, e obter a legitimidade e suporte ambiental.

Apoiada pela dependência às determinações dos clientes, a organização desenvolveu-se, assim, por meio de um crescente incentivo a qualificação do processo produtivo. Este fator resultou no alcance de uma posição de relativa tranquilidade em termos de vendas, que permitiu implementar, ao final da década de 80, a diversificação dos produtos dentro de uma linha já existente, além de destinar parte da produção para o mercado internacional.

Por outro lado, a estabilidade da demanda e o início da produção em massa, acarretaram a necessidade de incrementar a especialização nas áreas técnica e administrativa, conduzindo à reformulação do arcabouço estrutural que prevaleceu durante o estágio de empreendimento. Na Figura 1 e apresentada a configuração formal adotada pela organização em estudo, a partir do começo de 1989.



**Figura 1.** Organograma -1989

Como se pode observar, com base nos princípios da organização funcional, criou-se três diretorias, designadas de acordo com as funções básicas de desenvolvimento, execução e comercialização de produtos. No nível intermediário, as atividades foram agrupadas em nove departamentos, sendo que no Departamento de Produção, subordinado à Diretoria Industrial, naturalmente reuniu-se o maior número de funcionários e seções, por consistir, própria fábrica. Estabeleceu-se também a concentração das funções organizacionais, referentes às áreas de recursos humanos, contabilidade e suprimento de materiais, na Diretoria Industrial, e o acréscimo de uma assessoria jurídica e uma secretaria vinculadas à Presidência.

Destaca-se que embora o organograma permita visualizar uma redefinição incremental das relações de autoridade, a organização permaneceu funcionando de acordo com padrões clássicos, dentro de um grau elevado de centralização das decisões, devido a duas contingências em especial, quais sejam, a propriedade por uma unidade familiar e o exercício simultâneo da Presidência por dois membros de uma mesma família. Nesta perspectiva, verificou-se que a reforma estrutural visou promover, além da formalização organizacional, a capacitação profissional dos descendentes dos fundadores, que anteriormente ocupavam cargos gerenciais e, neste período, assumiram as três novas diretorias. Este estímulo à especialização representou um passo preparatório para a profissionalização e para o futuro processo sucessório da organização.

A alteração da hierarquia formal possibilitou ainda a reprodução das relações de poder, manifestas na forte influência exercida por um dos fundadores na



definição das práticas organizacionais. A implantação bem-sucedida de suas decisões contribuiu, ao longo do tempo, para legitimar os seus valores, conferindo-lhe, de acordo com os seus interesses, a autoridade para incumbir a um de seus parentes a responsabilidade pelo comando da Diretoria Industrial que, conforme acima mencionado, passou a deter o controle sobre algumas áreas essenciais da organização. Tal orientação expressou-se, portanto, na delimitação da forma organizacional segundo princípios de um sistema de gestão tradicional ou paternalista.

Este tipo de configuração a nível organizacional encontra paralelo, a nível macrossocietário, na própria formação sócio-política do Brasil. A realidade brasileira modela-se por um sistema capitalista politicamente orientado, cujo quadro de comando, que se manifesta com interesses próprios, conduz e supervisiona as ações dos setores econômico e financeiro. Administrando o país a partir de uma perspectiva centralizadora, a comunidade política institui um tipo de poder nos moldes do patrimonialismo, legitimado sobre a base do tradicionalismo (Faoro, 1987).

As medidas econômicas postas em política a cada novo Governo, na forma de modelos conjunturais elaborados com a preocupação de amenizar a curto prazo problemas já duradouros, como a inflação, abarcam desde as prescrições financeiras e monetárias até a gestão direta das organizações públicas e a interferência nas organizações privadas. Mesmo as crises política e social agravadas no Brasil no final da década de 70, que levaram ao retorno de um presidente civil ao comando do país em meados dos anos 80, não reduziram o domínio estatal, na medida em que se desencadearam ao redor dos interesses da comunidade política.

Nesta perspectiva, acredita-se que tais medidas instalam-se no campo organizacional de acordo com um padrão institucional característico da ordem de funcionamento da sociedade brasileira, cuja principal manifestação, em especial nos últimos dez anos, consiste no estabelecimento de modelos econômicos conjunturais. Por outro lado, as premissas contidas no severo plano econômico-administrativo implementado pelo Governo Collor em 1990, repercutiram acentuadamente nas ações das organizações operantes em vários setores industriais, configurando-se como o que se definiu como distúrbio ambiental. Em outras palavras, a expectativa de oscilações na economia brasileira expressa-se como uma orientação institucional, mas a natureza das medidas promulgadas constituiu-se como situacional.

Pautadas sobre um discurso liberal e o dirigismo governamental, as medidas de ajuste econômico do Governo Collor visavam, dentre outros fatores, a

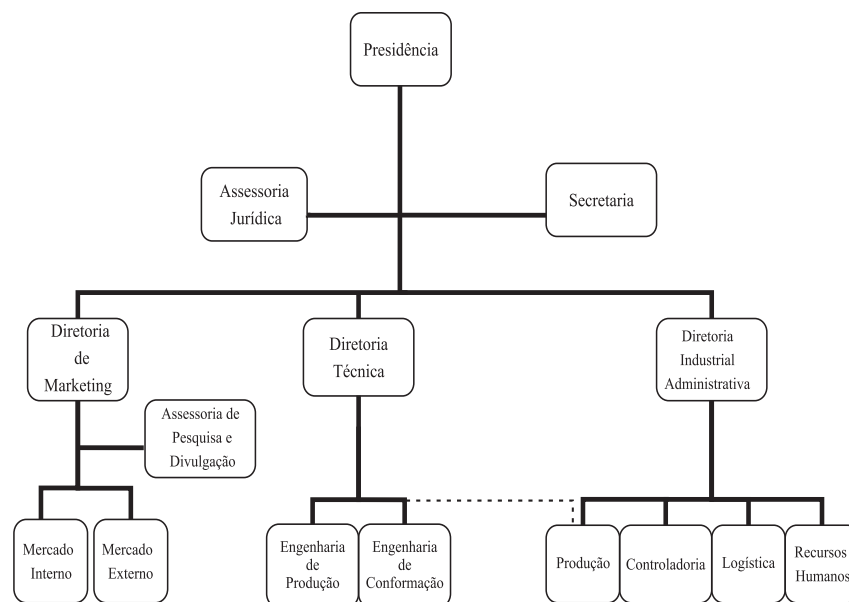
modernização do parque industrial brasileiro por meio do aumento da qualidade e da produtividade. No entanto, realizou-se o confisco dos ativos financeiros e a desindexação da economia, que conduziram o país a uma forte recessão. O inesperado crescimento dos índices inflacionários e das taxas de juros acarretou a diminuição da produção industrial e do nível de emprego. Diante da consequente redução do volume de negócios, as empresas se confrontaram com inúmeras dificuldades, e tentaram efetuar ações que assegurassem a sua sobrevivência como, por exemplo, o corte de custos e despesas gerais, a fim de competir no mercado com preços abaixo daqueles oferecidos pela concorrência. Neste cenário, mesmo o oligopólio do setor automobilístico foi abalado.

Na organização em estudo, tal situação tornou-se amenizada, uma vez que destina grande parte de sua produção para o mercado de reposição, e apenas uma pequena parcela para a indústria automobilística. A demanda desse tipo de mercado, ainda em ascensão, além da substancial taxa de exportação, lhe permitiriam, em um espaço relativamente curto de tempo, recuperar possíveis prejuízos decorrentes da queda de vendas, experimentada pela maioria das empresas privadas durante este período.

Com a restrição da oferta de recursos financeiros por parte do Governo, e mantida as suas condições de competição, a organização procurou expandir o grau de diferenciação com relação aos fornecedores redirecionando os investimentos para a modernização dos processos produtivos. Seguindo uma tendência mimética, seu presidente e diretores visitaram empresas localizadas no Japão, Estados Unidos, Alemanha e outros países europeus, com o objetivo de buscar conhecimentos acerca dos sistemas tecnológicos de produção, além de futuros clientes. Simultaneamente, tal ação visou uma melhor adaptação às regras contidas no novo plano governamental, no sentido de equiparar-se ao nível de qualidade internacional e elevar a produtividade, e propiciou o aperfeiçoamento da conduta profissional dos agentes organizacionais, notadamente dos candidatos à posição de liderança. Verifica-se, deste modo, uma orientação de acordo com as expectativas disseminadas na sociedade e com as oportunidades de lucro, investimento e profissionalização da organização.

A combinação entre padrões institucionais e circunstâncias internas e externas favoreceu, por sua vez, a emergência de novos conjuntos de significados no universo simbólico organizacional, condizentes com uma filosofia mais desenvolvimentista. Isto conduziu à implementação de ações modernizadoras tais como um programa de planejamento estratégico, um sistema de informações gerenciais, um sistema de gestão da qualidade de acordo com normas internacionais, modernização do parque fabril, e promoção da capacidade dos recursos humanos da organização, dentre outras, e por conseguinte, reformulação

do arcabouço estrutural em outubro de 1992, cuja representação pode ser visualizada na Figura 2.



**Figura 2.** Organograma -1992

O exame do organograma denota a manutenção da mesma estratificação hierárquica e uma redistribuição das unidades organizacionais, principalmente no nível intermediário. O Departamento de Contabilidade e o Departamento Financeiro foram agregados em um departamento intitulado Controladoria, e o Departamento de Suprimentos foi subsumido pelo Departamento de Logística, ambos agora vinculados à Diretoria Industrial. Tendo em vista a intenção de estender as relações comerciais no mercado internacional, e aumentar o domínio do mercado interno, elevou-se o setor de marketing ao nível de diretoria, assessorada por um órgão de Pesquisa e Divulgação. Além disso, instituiu-se uma relação de autoridade funcional entre a Diretoria Técnica, responsável pelo desenvolvimento de produtos, e a Diretoria Industrial, responsável por sua fabricação, por intermédio do Departamento de Produção. Nesse sentido, com a nova disposição formal a Diretoria Técnica ficou fortemente ligada à Diretoria de Marketing, onde identifica-se as oportunidades mercadológicas, e à Diretoria Industrial, na qual situa-se a fábrica.

A análise empreendida demonstra uma tentativa de acomodação entre a lógica burocrática e a lógica da tradição, expressa na permanência das mesmas

dependências de poder. O comando da Diretoria de Marketing foi também entregue a um membro da família, que possui, no entanto, pouca formação profissional. Deste modo, o Diretor Industrial ainda detém o domínio sobre funções importantes da organização (cf. Figura 2). Por outro lado, pode-se inferir também uma possível resistência em atualizar as técnicas de gestão, devido à maior ênfase no setor produtivo. A mudança no arcabouço estrutural apresentou-se, assim, como um instrumento de poder não apenas pela possibilidade de promover inovações, mas como uma maneira de perpetuar posições na dinâmica de estruturação organizacional. Observa-se tanto a capacidade de manter a legitimidade de um determinado esquema interpretativo, como a habilidade em proteger certos interesses através do comprometimento com as idéias e valores subjacentes a tal domínio.

Nesta perspectiva, a implantação de ações propícias à mudança dos padrões interativos, como aquelas acima mencionadas, talvez não implique em uma alteração imediata dos padrões de interpretação, uma vez que os fundadores, e um deles em especial, ainda constituem a principal fonte de institucionalização dos valores na organização. Como argumenta Bartunek (1984), mesmo que os líderes não proponham orientações alternativas, eles é que modelam a possibilidade de reorientações processuais e estruturais, ao legitimarem a expressão de orientações particulares.

A respeito da mudança organizacional, observa-se a ocorrência de progressivas alterações incrementais, cujo efeito acumulativo desencadeou somente redefinições no arranjo formal da organização ao longo do tempo, e não necessariamente modificações radicais. Apesar das exigências institucionais e do surgimento de pressões externas, a força de circunstâncias internas, como a manutenção dos interesses da unidade familiar, refletiu-se na delimitação de suas características. Em consonância com Hinings e Greenwood (1988) sustenta-se, portanto, que embora as ações organizacionais encontrem-se sujeitas as exigências institucionais, fundamentam-se na percepção seletiva de circunstâncias situacionais, delimitadas pelas relações de poder.

## CONCLUSÃO

Ao empreender-se uma investigação com base nos princípios difundidos pela teoria institucional e pela abordagem interpretativa, verificou-se que o processo de estruturação da estrutura organizacional constitui-se como produto não apenas das exigências institucionais, como também da relação entre esquemas interpretativos e circunstâncias situacionais. Entretanto, no

transcorrer da análise, outra faceta da realidade das organizações manifestou-se como igualmente relevante para tal compreensão, qual seja, as dependências de poder.

Mais do que o acesso diferenciado a recursos materiais e estruturais (Ranson *et al.*, 1980), observou-se a dinâmica da dominação na organização em estudo como princípio de mando-obediência, sustentado pelas características do arcabouço estrutural, que estabelecem a distribuição de autoridade e, principalmente, pela padronização do conjunto de valores que norteia a ação (Pfeffer, 1981). Embora a propriedade e o cargo confirmem ao poder dos fundadores a sua legitimidade, uma vez que suas deliberações também são acatadas devido a posição hierárquica, a força da tradição lhes permite manter a dominação, enquanto modeladora dos padrões de significado dos arranjos estruturais, cuja perpetuação depende de sua capacidade de equacionar os problemas, e promover a criação de regras e posições que assegurem a reprodução de suas pretensões. O poder dos fundadores reside, assim, na habilidade em utilizar seus valores para legitimar as ações, a fim de conservar ou intensificar determinados interesses.

As suposições precedentes permitem, ainda, reforçar o papel dos líderes na formação e institucionalização dos valores na organização. Exemplos de líderes, identificados com a figura dos fundadores, que moldam os pressupostos básicos do universo simbólico-cultural, podem ser extraídos de grande parte da literatura especializada, principalmente daquela baseada na abordagem interpretativa. Ressalta-se, todavia, o caráter mimético da construção da liderança. A organização focalizada situa-se em uma pequena cidade da região sul do país, conhecida nacionalmente pelo elevado grau de desenvolvimento do seu parque industrial, em especial nos setores têxtil e metal-mecânico. Colonizada por imigrantes de origem européia, esta região abriga uma grande quantidade de organizações de médio porte, cuja posse e gestão encontram-se sobre o controle, parcial ou total, de uma ou mais famílias. Neste cenário, inferi-se que este tipo de liderança tem desempenhado um papel importante, tanto simbólico como substantivo, para o crescimento da economia da região, ao atuar não apenas como fonte de geração de regras normativas, mas como parâmetro de referência para a ação de outras organizações de propriedade familiar aí localizadas, tendo em vista o sucesso de seus empreendimentos. A liderança pode ser assim delineada através da imitação. Acrescenta-se, portanto, ao processo de estruturação da estrutura organizacional o reflexo da evolução histórica da própria liderança social.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aldrich, H. E. (1992).  
Incommensurable paradigms? Vital signs from three perspectives. In M. Reed & M. Hughes (Eds.), *Rethinking organizations: new directions in organization theory and analysis* (pp. 17-45). London: Sage Publications.
- Barley, S. R. (1986).  
Technology as an occasion for structuring: evidence from observations of CT scanners and the social order of radiology departments. *Administrative Science Quarterly*, 31(1), 78-108.
- Bartunek, J. M. (1984).  
Changing interpretive schemes and organizational restructuring: the example of a religious, order. *Administrative Science Quarterly*, 29(3), 355-372.
- Berger, P. L., & Luckmann, T. (1967).  
*The social construction of reality*. New York: Doubleday.
- Deal, T., & Kennedy, A. (1982).  
*Corporate culture: the rites and rituals of corporate life*. Massachusetts: Addison-Wesley.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983).  
The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
- Faoro, R. (1987).  
*Os donos do poder: formação do patronato brasileiro* (Vol. 2, 7a ed.). Rio de Janeiro: Globo.
- Fombrun, C. (1989).  
Convergent dynamics in the production of organizational configurations. *Journal of Management Studies*, 26(5), 439-458.
- Fonseca, V. S. da (1992, setembro).  
Estrutura de decisão: um estudo de caso em uma organização catarinense. *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Canela, RS, Brasil, 16.
- Fonseca, V. S. da, & Seleme, A. (1991, setembro).  
Configuração estrutural da decisão: um modelo explicativo. *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Salvador, BA, Brasil, 15.
- Gagliardi, P. (1986).  
The creation and change of organizational cultures: a conceptual framework. *Organization Studies*, 7(2), 117-134.
- Giddens, A. (1978).  
*Novas regras do método sociológico*. Rio de Janeiro: Zahar Editores.
- Greenwood, R., & Hinings, C. R. (1988).  
Organizational design types, tracks and the dynamics of strategic change. *Organization Studies*, 9(3), 293-316.

- Hinings, C. R., & Greenwood, R. (1988). *The dynamics of strategic change*. New York: Basil Blackwell.
- Jacob, P. E., Flink, J. J., & Schuchman, H. L. (1962). Values and their function in decision-making. *American Behavioral Scientist*, 5, 6-38.
- Laughlin, R. C. (1991). Environmental disturbances and organizational transitions and transformations: some alternative models. *Organization Studies*, 12(2), 209-232.
- Lukes, S. (1974). *Power: a radical view*. London: MacMillan.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1983). Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. In J. W. Meyer & W. R. Scott (Eds.), *Organizational environments: ritual and rationality* (pp. 21-44). London: Sage Publications.
- Morgan, G. (1986). *Images of organization*. London: Sage Publications.
- Oliver, C. (1988). The collective strategy framework: an application to competing predictions of isomorphism. *Administrative Science Quarterly*, 33(4), 543-561.
- Parsons, T. (1951). *The social system*. Glencoe, IL: Free Press.
- Pfeffer, J. (1981). *Power in organizations*. Boston: Pitman.
- Ranson, S., Hinings, B., & Greenwood, R. (1980). The structuring of organizational structures. *Administrative Science Quarterly*, 25(1), 1-17.
- Riley, P. (1983). A structurationist account of political culture. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 414-437.
- Schutz, A. (1979). *Fenomenologia e relações sociais*. Rio de Janeiro: Zahar Editores.
- Scott, W. R. (1983). The organization of environments: network, cultural, and historical elements. In J. W. Meyer & W. R. Scott (Eds.), *Organizational environments: ritual and rationality* (pp. 45-70). Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 339-358.
- Whittington, R. (1992). Putting Giddens into action: social systems and managerial agency. *Journal of Management Studies*, 29(6), 693-712.
- Willmott, H. C. (1981). The structuring of organizational structure: a note. *Administrative Science Quarterly*, 26(3), 470-474.