

FACULDADE DE ESTUDOS ADMINISTRATIVOS - FEAD

Mestrado Profissional em Administração

CARINA PAULA SIMÕES FREITAS

O Isomorfismo no Campo da Construção Civil:

Estudo de Caso em Minas Gerais

Belo Horizonte

2007

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

CARINA PAULA SIMÕES FREITAS

**O Isomorfismo no Campo da Construção Civil:
Estudo de Caso em Minas Gerais**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da FEAD – Faculdade de Estudos Administrativos, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração

Área de concentração: Organização, Gestão e Mudança

Orientador: Prof. Dr. Marcus Vinícius Gonçalves da Cruz

Belo Horizonte

2007

CARINA PAULA SIMÕES FREITAS

O Isomorfismo no Campo da Construção Civil:
Estudo de Caso em Minas Gerais

Orientador

Prof. Dr. Marcus Vinícius Gonçalves da Cruz

Banca Examinadora

Prof. Dr. Henrique Cordeiro Martins

Prof^ª. Dr^ª. Simone Costa Nunes

Era ele que erguia casas
Onde antes só havia chão.
Como um pássaro sem asas
Ele subia com as casas
Que lhe brotavam da mão.
Mas tudo desconhecia
De sua grande missão:
Não sabia, por exemplo
Que a casa de um homem é um templo
Um templo sem religião
Como tampouco sabia
Que a casa que ele fazia
Sendo a sua liberdade

Era a sua escravidão.

Trecho de **O operário em construção**,
Vinicius de Moraes (poeta, músico e diplomata)

AGRADECIMENTOS

A Deus, por ter me agraciado com o dom da Vida e sempre me abençoar

A meus pais, Arnaldo e Ilza, pelo estímulo constante ao aprendizado

Ao meu marido, Lourival, pelo amor, apoio, companheirismo

Ao orientador, Prof. Dr. Marcus Vinícius Gonçalves da Cruz pelo incentivo e paciência

Às empresas pesquisadas, que permitiram o livre acesso

A todas as pessoas que colaboraram com a pesquisa, entrevistados, funcionários, colegas

A amiga Cíntia, pela amizade que se iniciou no mestrado e permanecerá

Ao meu mascote Blue, companheiro fiel de altas horas

RESUMO

A dissertação apresenta os resultados de uma pesquisa voltada para mapear os processos de isomorfismo em duas organizações da área da construção civil. Enquanto grande parte da teoria organizacional pretende explicar variações entre organizações em termos de estrutura e comportamento, este trabalho pretendeu explicar por que algumas organizações assumem determinadas formas, tornando-se tão similares umas às outras, utilizando a perspectiva teórica do novo institucionalismo. Realizou-se uma pesquisa qualitativa, a partir de um estudo de casos múltiplos em duas empresas do segmento da construção civil do Estado de Minas Gerais. A coleta de dados realizada através de pesquisa bibliográfica, análise documental, entrevistas e observação assistemática buscou descrever o cenário da Construção Civil no Brasil, delinear o campo institucional e de isomorfismo nas organizações pesquisadas e verificar como se configura o isomorfismo nestas duas organizações. No nível do campo institucional, constatou-se nas duas empresas pesquisadas exemplos típicos de homogeneização, como o isomorfismo coercitivo resultado da regulamentação governamental quanto ao financiamento e normatização da qualidade, o isomorfismo mimético para explicar a tecnologia produtiva e práticas de comercialização, enquanto o isomorfismo normativo foi verificado pela influência das associações de classe, com destaque para aquelas representadas por engenheiros. No nível organizacional observou-se que as similaridades entre as empresas Gama e Alfa são oriundas da dependência da segunda em relação à primeira quanto aos padrões econômicos, tecnológicos e comerciais. Concluiu-se que em boa parte, as práticas organizacionais nas empresas estudadas apresentam similaridades seja como resposta à competição por recursos e clientes, seja por poder político, legitimação institucional, adequação social ou econômica.

Palavras-chave: novo institucionalismo, construção civil, isomorfismo

Abstract

The dissertation presents the results of a research about isomorphism process in two companies of organizational field of build construction. While part of organizacional theory intends to explain variations between firms in terms of structure and behavior, this study try to explain why some organizations become so similar to others from a new institutionalism perspective. Using a qualitative approach by case study method in two companies in the organizational field of civil construction in Minas Gerais State. The data collection was carried through bibliographical research, documentary analysis, interviews and systematic observation. Based on a description of Brazilian Civil Construction scenario and new institutionalism theory the isomorphism phenomena was studied. As results, the coercitive isomorphism got from governmental financing regulation and quality rules, the mimetic isomorphism comes from technology process and commercial practices, while the normative isomorphism was influenced by professional associations, mainly from engineers. In the organizacional level, it was observed that the similarities between the Alpha and Gamma firms come from resource dependecein economic, technological and commercial standards. The dissertation concludes that similarities between companies usually come from competition for resources and customers, either for political power and institutional legitimacy, or even, social and economic pressure.

Key-words: new institutionalism, civil construction, isomorphism

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	09
1.1	Objetivo Geral.....	12
1.2	Objetivos Específicos.....	12
1.3	Estrutura	12
2	REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1	Cenário da Construção Civil no Brasil	13
2.2	A Vertente Institucional nos Estudos Organizacionais.....	37
2.2.1	Mecanismos de Mudança Isomórfica	45
3	METODOLOGIA.....	54
4	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	62
4.1	A Empresa Gama	62
4.2	A Empresa Alfa.....	67
4.3	Processos de Isomorfismo: Aspectos do Ambiente Institucional e Organizacional.....	68
5	CONCLUSÃO.....	92
	REFERÊNCIAS.....	97
	ANEXO A	101
	ANEXO B	102

1 INTRODUÇÃO

Nas discussões sobre as novas tendências teóricas na administração, a perspectiva institucional tem sido apontada como uma das mais promissoras para explicar o funcionamento e evolução das organizações. Também a questão da homogeneidade das estruturas e das ações das organizações tem sido tema de crescente interesse para diversos estudiosos (MACHADO-DA-SILVA, GONÇALVES, 1998; HALL, TAYLOR, 2003; HALL, 2004).

O presente estudo insere-se no escopo de trabalhos que buscam explicar por que as organizações assumem determinadas formas, imitando as demais ou sendo por estas modeladas, para buscar estabilidade ou adaptar-se ao ambiente competitivo. A homogeneização, conforme DiMaggio e Powell (2005), ocorre à medida que as organizações se defrontam com a incerteza e buscam respostas no modo pelo qual outras organizações, em seu campo de atuação, lidam com situações similares (DiMAGGIO, POWELL, 2005).

Carvalho et al. (1999) relatam que não obstante outras vertentes de análise organizacional, como a dependência de recursos, economia de custos de transação, contingência estrutural ou ecologia das populações, a teoria institucional continua sendo capaz de oferecer compreensões alternativas e úteis para os fenômenos sociais em diferentes contextos. Sob os adjetivos de velho ou novo institucionalismo, a abordagem institucional, segundo ressaltam Hall e Taylor (2003), tem sido explorada desde o final do século XIX em diferentes vertentes, como a política, a econômica e a sociológica e oferece subsídios para o entendimento de fenômenos sociais em seus respectivos âmbitos de conhecimento.

Um trabalho sobre a homogeneidade das organizações justifica-se pelo crescente interesse de diversos estudiosos em entender por que as organizações adquirem determinadas formas. Assim, foi escolhido o setor da construção civil por ser este um dos campos mais antigos do trabalho humano, caracterizado por forte racionalidade nos processos profissionais da área, com a figura dominante do engenheiro na condução dos processos (VARGAS, 1987).

Adotou-se a teoria institucional como suporte teórico para uma pesquisa de cunho qualitativo que buscou verificar o fenômeno do isomorfismo em duas organizações do campo da construção civil do Estado de Minas Gerais. As empresas pesquisadas serão tratadas ao longo do trabalho como organizações Alfa e Gama.

Conforme será apresentado no referencial teórico, as organizações pesquisadas pertencem ao subsetor edificações, e sua escolha para a execução da pesquisa, justifica-se pela sua maior abrangência no campo da construção civil (BARROS, 1996).

Ramo tradicional na economia do Brasil, a construção civil possui um papel estratégico pelo porte de sua cadeia produtiva na oferta de vagas ao mercado de trabalho, diminuição do déficit habitacional, e estabelece relações com diversos entes públicos e privados.

O ambiente político-institucional indica alguns fatores que têm influência direta sobre as tendências organizacionais do setor (CNI/SENAI, 2005), conforme a seguir:

- Sistema de crédito e financiamento à produção e comercialização;
- Política tributária, científica e tecnológica;
- Poder de compra do Estado;
- Defesa da concorrência e do consumidor;
- Defesa do meio ambiente;
- Educação e qualificação da mão-de-obra;
- Padrão de vida dos consumidores;
- Impacto da economia mundial e da inserção das economias locais e regionais na atração de investimentos e capital;
- Tendências dos investimentos externos;
- Política Nacional da Habitação e política urbana.

A cadeia produtiva do setor é constituída por inúmeros agentes, incluindo as administrações municipal, estadual e federal; concessionárias de serviços públicos; investidores e agentes financeiros; empresas imobiliárias; empresas incorporadoras; empreendedores; empresas de projeto e engenharia consultiva; consultores especializados; fabricantes de materiais, componentes e sistemas; laboratórios de

ensaios; organismos de certificação; instituições de ensino e pesquisa; empresas construtoras; empresas especializadas de execução (sondagem, fundações, levantamento topográfico etc.); empresas de gerenciamento de obras; empresas de marketing e pesquisa de mercado; empresas de manutenção predial; empresas de serviços condominiais; seguradoras; clientes finais; etc (CNI/SENAI, 2005).

De acordo com a análise do setor da construção civil realizada pela Fundação Getúlio Vargas (FGV/CBIC, 2005), existiam 118.993 empresas de construção civil no Brasil. Quase 94% eram micro e pequenas empresas, que empregavam até 29 trabalhadores cada uma. Cerca de 73% destas empresas estavam nos segmentos de edificações e obras de engenharia civil.

Segundo dados do Sindicato da Construção Civil (SINDUSCON, 2007), o nível de emprego na construção civil brasileira em 2006 registrou um aumento de 7%, estimulado, principalmente, pelo setor imobiliário, influenciado pelo aumento do crédito na economia.

Assim, a análise de organizações do campo da construção civil é área importante para estudos sob o ponto de vista organizacional, por permitir a compreensão do fenômeno de adaptação das empresas e sua sobrevivência em um ambiente competitivo e em transformação.

Tendo em vista os fatos anteriormente expostos, este estudo buscou responder à seguinte questão: Como a pressão do ambiente institucional modela os procedimentos de duas organizações do campo da Construção Civil?

1.1 Objetivo Geral

Analisar o isomorfismo no campo da construção civil, subsetor edificações

1.2 Objetivos Específicos

- Descrever o cenário da construção civil no Brasil;
- Delinear teoricamente o campo institucional e de isomorfismo nas organizações;
- Identificar a existência de padrões institucionais de isomorfismo em duas organizações da construção civil, sediadas em Belo Horizonte, Minas Gerais;
- Verificar como se configura o isomorfismo no nível do campo da construção civil e em duas organizações do setor de edificações.

1.3 Estrutura

Este trabalho está estruturado em cinco capítulos. No primeiro estão explicitados a justificativa para a execução da pesquisa, juntamente com a apresentação do objetivo geral e objetivos específicos. No segundo capítulo, será desenvolvido o referencial teórico a partir da apresentação do cenário da construção civil no Brasil e da caracterização da teoria institucional. O capítulo três descreverá a metodologia de pesquisa adotada. Posteriormente, no quarto capítulo descreve-se a análise dos dados e finalmente, no capítulo cinco, são apresentadas as conclusões da pesquisa com as recomendações para pesquisas futuras.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para construir a base teórica do estudo, optou-se inicialmente pelo delineamento do cenário da construção civil no Brasil. Posteriormente, descrevem-se os conceitos da teoria institucional, seus ramos, diferentes enfoques, assim como seus três pilares - regulativo, normativo, cognitivo – para finalmente evidenciar o isomorfismo como mecanismo institucionalizador.

2.1 Cenário da Construção Civil no Brasil

Segundo Vargas (1994), a indústria da Construção Civil brasileira, passou pelo menos por três estágios, descritos a seguir.

No primeiro estágio, puramente técnico, com ausência de qualquer ciência aplicada, limitando-se à adaptação de técnicas externas às condições locais, ocorreu desde a época do Brasil colônia até o início do século XIX. As técnicas utilizadas eram as mesmas que os europeus utilizavam, não envolviam nenhum conhecimento teórico ou de pesquisa. A mão-de-obra empregada era desenvolvida por escravos, a princípio, índios, e posteriormente, negros. As técnicas empregadas iam de pau-a-pique, adobe, à pedra, barro e, às vezes, tijolo e cal.

O segundo estágio ocorreu em meados do século XIX, quando a produção deixou de ser exclusivamente para uso próprio e passou a atender ao mercado. Com a expansão da atividade cafeeira, e o conseqüente adensamento dos centros urbanos, exigiu-se a construção de moradias, além de infra-estrutura urbana, ainda em pequena escala. Além disso, a imigração européia aumentava a demanda por construções, que à época utilizava tanto mão-de-obra escrava quanto livre, aos poucos sendo substituído por mão-de-obra assalariada. Em relação ao conhecimento, Vargas (1994) salienta que, nesse período, o ensino da engenharia era apenas baseado em tratados, na maioria, franceses com predominância dos cálculos matemáticos. Os conhecimentos tecnológicos dos materiais e processos construtivos

eram limitados; as propriedades dos materiais empregados eram muito mal conhecidas. Além disso, os processos e operações de construção eram deixados à prática empírica dos mestres de obra.

Os edifícios passaram a ser produzidos como mercadoria e a produção de seus insumos correspondia em produção para o mercado, havendo, nessa época, uma lenta e gradual expansão da indústria nacional de materiais e componentes (VARGAS, 1994).

Vargas (1994) salienta ainda que a construção das principais capitais brasileiras e a partir da Proclamação da República em 1889, com a utilização ampla do ferro, vidro, madeiras aparelhadas e dos materiais cerâmicos, foi o que tornou necessária a organização civil em bases industriais.

No terceiro período, que compreendeu o final da década de 1930 até os dias atuais, Vargas (1994) explica que houve uma orientação da economia para o setor industrial propiciando condições para a criação de um subsetor de montagem industrial, fortalecimento do subsetor de construção pesada e desenvolvimento do subsetor edificações, particularmente em função das diversas intervenções do Estado ao longo dos anos.

Dessa forma, de acordo com Barros (1996), alterações tecnológicas atingiram os canteiros de obras, com a incorporação de novos materiais, componentes, equipamentos e ferramentas, visando aumentar a produtividade do setor. A incorporação da ciência ocorreu em áreas que exigiam desenvolvimento de novos conhecimentos. Em relação à mão-de-obra, aos poucos os estrangeiros foram sendo substituídos por migrantes da zona rural, ganhando importância os profissionais de engenharia e arquitetura.

Quanto à produção de edificações habitacionais, Barros (1996) salienta que o setor teve grande expansão até o início da década de 70, entrando em recessão em meados da década de 80. Nesse período, houve a construção de grandes conjuntos habitacionais, marcada pela introdução de alterações tecnológicas rumo à industrialização da construção. O setor se expandiu fortemente, época em que o país

apresentou rápido crescimento, e, desde então, não registra períodos de crescimento prolongado (ROSSETO, SERRALHEIRO, 2004). Aconteceram, no entanto, alguns picos de retomada, como no Plano Cruzado e no Plano Real (CNI/SENAI, 2005).

Incentivado pela demanda proporcionada pela liberação de recursos governamentais, o setor foi motivado ao incremento da produtividade e à redução de custos. Assim, a introdução de sistemas construtivos inovadores ou industrializados trazidos de outros países foi a resposta dada pelas construtoras à demanda (SCHWARK, 2005).

Conforme informações de BRASIL (2005), até 1986, os recursos do Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS) foram geridos pelo Banco Nacional de Habitação (BNH). Criado em 1964, o BNH era um banco de segunda linha, ou seja, não operava diretamente com o público. Sua função era realizar operações de crédito e gerir o FGTS, por intermédio de bancos privados e/ou públicos e de agentes promotores, como as companhias habitacionais e as companhias de água e esgoto.

O BNH foi a principal instituição federal de desenvolvimento urbano da história brasileira, na qualidade de gestor do FGTS e da formulação e implementação do Sistema Financeiro da Habitação (SFH) e do Sistema Financeiro do Saneamento (SFS). No entanto, problemas na capitalização do setor e a crise de pagamentos do Estado levaram à sua extinção por decreto presidencial, em 1986.

Com a extinção do banco, os recursos do FGTS passaram a ser administrados pela Caixa Econômica Federal, com planejamento do Ministério do Planejamento e sob supervisão do Conselho Curador do FGTS.

Estudos feitos em 1998 demonstraram que o setor de construção foi responsável, durante o período 1980-1996, por 65% da formação do investimento bruto nacional.

Em 1999, o setor da construção já representava mais de 70% do investimento da economia brasileira (BRASIL, 2005).

Ainda de acordo com o estudo mencionado, o número de pessoas ocupadas no setor da construção era de 3,63 milhões, tendo sido de 4 milhões no início da

década de 90, representando 6,1% do total do pessoal ocupado no período. A redução observada ao longo da década deve-se principalmente à desaceleração do PIB (Produto Interno Bruto) (BRASIL, 2005).

De acordo com a Fundação Getúlio Vargas (FGV, 2005) é necessário ainda indicar que o setor da construção civil possui baixo coeficiente de importação, que representava, em 2002, 10,5% dos insumos importados. Além disso, o setor pagava, em 2002, carga tributária da ordem de 44,27% do seu PIB.

O déficit habitacional brasileiro, em 2005 foi estimado em cerca de 8 milhões de novas moradias, sendo 81,2% em área urbana. A região Sudeste lidera a demanda nacional, desde o ano de 2004, com estimativa de quase 3 milhões de unidades, seguida pela região Nordeste, que anteriormente ocupava a primeira posição no ranking. As duas regiões juntas representam 71,4% da demanda nacional, sendo que a segunda se distingue por possuir parcela expressiva da questão a ser equacionada na área rural (FJP, 2005).

As áreas metropolitanas analisadas, no estudo de 1998 (Belém, Fortaleza, Recife, Belo Horizonte, Rio de Janeiro, São Paulo, Curitiba e Porto Alegre) participam com praticamente 30% da demanda total, sendo que São Paulo e Rio de Janeiro representam quase metade desse total. Importante evidenciar que o grande volume do déficit na região Sudeste deve-se à concentração da população nas suas áreas urbanas.

Um importante dado referente às carências do setor, que precisa ser salientado, é a condição econômica das famílias afetadas. Na grande maioria, ou seja, quase 6 milhões dos domicílios têm famílias que recebem renda mensal inferior a três salários mínimos, independente da região enfocada, a rural ou urbana.

O déficit habitacional observado atualmente é resultado do período de crise do setor da construção civil, ao longo dos anos 80 e início dos anos 90, e tem representado custo social extremamente elevado, principalmente levando-se em conta que 62% da carência habitacional referem-se a famílias com renda de até cinco salários mínimos (BRASIL, 2005).

Cabe salientar também que, apesar de não serem incluídos em nenhuma categoria do déficit habitacional, há um grande número de domicílios considerados inadequados, por carência de infra-estrutura como serviços básicos de iluminação elétrica, rede geral de abastecimento de água, rede geral de esgotamento sanitário ou fosse séptica e coleta de lixo, dentre outros (FJP, 2006).

Nas regiões metropolitanas, os critérios mais característicos são atribuídos às características ligadas às grandes aglomerações urbanas, à inadequação fundiária urbana e ao adensamento excessivo, diferenciando-se em função das condições socioeconômicas das regiões onde se localizam.

Ainda segundo o estudo da Fundação João Pinheiro (FJP, 2006), houve aumento acentuado do déficit habitacional em áreas urbanas no período de 2000 até 2005, na região Sudeste, comparado ao período entre 1991 e 2000. Em relação aos componentes do déficit habitacional, a pesquisa apontou para uma tendência à queda da participação da habitação precária e aumento da importância do encargo com aluguel, enquanto a coabitação familiar continuava estável ao longo do período.

Segundo a Pesquisa Anual da Indústria da Construção (PAIC), em 2005, as mais de 105 mil empresas do setor geraram quase 1,6 milhões de empregos, com gastos salariais superiores a R\$ 15,5 bilhões, correspondendo a um salário médio mensal de 2,7 salários mínimos (IBGE, 2006).

O Estado brasileiro formalizou algumas medidas em 2004, que surtiram um efeito positivo na construção a partir de 2005, dentre elas citam-se:

- 1) Resolução 3.177, de abril de 2004, que modificou alguns parâmetros da aplicação obrigatória dos recursos da poupança Sistema Brasileiro de Poupança e Empréstimo (SBPE), forçando uma maior oferta de créditos ao mercado imobiliário;

- 2) Medida Provisória 206/04, que desonerou do imposto de renda as Letras Hipotecárias, os Certificados de Recebíveis Imobiliários e as Letras de Crédito

Imobiliário, incentivando a aquisição destes títulos no mercado secundário e, por consequência, a maior captação de recursos para o financiamento imobiliário;

3) Incentivos tributários para a poupança de longo prazo, que abriu espaço para a elevação da poupança privada e favoreceu os investimentos no setor de construção;

4) Aprovação da Lei 10.931, de 02/08/2004, que criou possibilidades de dinamizar o financiamento imobiliário no país. Esta nova lei aprimorou instrumentos jurídicos importantes, tais como as Letras e Cédulas de Crédito Imobiliário - que são papéis facilitadores do crédito, além do Patrimônio de Afetação, do pagamento do incontroverso e outros parâmetros importantes para os financiamentos imobiliários (a exemplo da alienação fiduciária aplicada em imóveis), o que permitiu uma maior circulação dos recursos entre os agentes envolvidos nos negócios imobiliários, no tocante aos compradores e investidores e estimulou o setor privado a participar deste mercado;

5) Envio para apreciação do Senado o Projeto de Lei 36/04, aprovado pela Câmara Federal em junho de 2004, que criou o Sistema Nacional de Habitação de Interesse Social (SNH), com procedimentos claros para dotações orçamentárias destinadas a atender à demanda habitacional da baixa renda;

6) Pacote de medidas anunciadas pela Caixa Econômica Federal, visando incentivar a demanda habitacional das classes média e baixa, que estabeleceu juros menores, maiores prazos e valores de financiamento, ampliação do limite de crédito, dentre outras alterações. Além disso, a instituição disponibilizou R\$ 1,8 bilhão (entre recursos próprios e do FGTS) para aplicação em várias linhas de crédito já existentes.

No ano de 2004 houve uma importante recuperação do setor, quando foi registrada a maior taxa de expansão desde 1999 e que vem sendo mantida (CNI/SENAI, 2005), no entanto, as empresas de construção, em 2005, reduziram suas atividades em relação ao ano imediatamente anterior. Cabe lembrar que o movimento no comércio varejista de material de construção, segundo a Pesquisa Mensal do Comércio do IBGE, também apresentou queda em 2005 (-6,1%), revertendo o

acréscimo de 2,5% verificado em 2004 (IBGE, 2006). Estes resultados podem ser explicados pela desaceleração no ritmo de crescimento do PIB, que passou de 5,7%, em 2004, para 2,9%, em 2005.

O desempenho da economia brasileira, em 2005, refletiu o contexto de uma política monetária contracionista, direcionada para manter a estabilidade dos preços. A taxa básica de juros passou de 16,0%, em agosto de 2004, para 19,8%, em maio de 2005, ficou estável até agosto e, após sucessivas quedas, fechou o ano em 18,0%, o que determina a diminuição dos investimentos.

Ainda de acordo com a Pesquisa Anual da Indústria da Construção, em 2005, em geral, a dinâmica regional das empresas de construção, entre 1996 e 2005, guarda relação com a continuidade do processo de descentralização da economia brasileira como um todo. Esse processo vem se materializando em uma redução da importância do Sudeste e aumento da participação das demais regiões (IBGE, 2005).

O direcionamento das atividades das empresas de construção para regiões de estruturas econômicas menos complexas está relacionado a um conjunto de fatores, tais como: expansão da fronteira agrícola; políticas de incentivos fiscais oferecidas por estados que buscam atrair a instalação de novos empreendimentos; e construções de obras residenciais em áreas tipicamente agrícolas.

Uma síntese do contexto do setor nos primeiros anos do século XXI, evidencia entre outros pontos (BRASIL, 2005):

- em relação à amplitude dos financiamentos, o setor encontra-se fortemente dependente do crescimento econômico e da taxa de juros;
- quanto às fontes de financiamento, verifica-se tendência de diminuição das fontes públicas e de aumento de fontes privadas;
- em relação à normalização técnica, a perspectiva aponta para uma melhora, pois há percepção de que a normalização formal evoluirá positivamente, em função da modernização do setor e do aumento das exigências legais. As dificuldades maiores, entretanto, estão na sua efetiva aplicação;

- quanto ao conhecimento das necessidades do consumidor, a tendência é de aumento, independente dos cenários econômicos, entretanto, há disparidades regionais importantes: nos grandes centros já há práticas de pesquisas de mercado, ao contrário de outras regiões;
- quanto ao custo de construção, há tendência de manutenção ou aumento pequeno no custo global e nos seus principais componentes: material e mão-de-obra;
- em relação à produção de pesquisas, esta é muito baixa e tende a aumentar;
- mudanças no processo produtivo, que do convencional baseado em sistema construtivo estrutural cai em importância, diante da adoção do convencional racionalizado com incremento de material e acabamento, cresce para o alto padrão.

Reforçando a análise dos principais fatores que possibilitaram o desenvolvimento da indústria da construção civil, além dos créditos disponíveis para aplicação, o setor não pôde prescindir de um bom ambiente econômico, que implica necessariamente juros reais menores, custos financeiros mais adequados e renda disponível para efetivação da demanda pelos recursos (CEE/CBIC, 2004).

A partir de 2005, os bancos privados retomaram fortemente o seu papel de financiadores do mercado imobiliário. A maior segurança jurídica e a eficácia nas operações imobiliárias garantidas pela Lei 10.931/04 contribuíram para a expansão da oferta de crédito, simultaneamente atraindo potenciais compradores para o mercado de imóveis. Se pelo lado da oferta de crédito as expectativas eram promissoras, foi preciso cuidar para que efetivamente houvesse demanda para absorver os recursos disponíveis.

A renda dos trabalhadores estava crescendo, mas ainda muito lentamente, e o desemprego continuava inibindo planos mais no médio prazo. Além disso, os juros básicos da economia permaneceram altos, e os baixos limites de financiamentos também desestimulavam a procura por créditos imobiliários.

Visando equacionar essa questão e tornar a carteira imobiliária dos bancos mais atrativa para o mutuário, foi editada a Resolução 3259/05 do Conselho Monetário

Nacional (CMN). Esta resolução buscou melhorar as condições de acesso ao crédito imobiliário, via redução da taxa de juros, aumento dos prazos de financiamentos, aumento do percentual do valor financiado, adequação do comprometimento de renda e conseqüente queda no valor das prestações. O resultado final foi a potencialização da demanda por financiamentos imobiliários e a efetivação das vendas no segmento, desovando os estoques e impulsionando novos negócios, panorama que vem-se repetindo e que deverá continuar nos próximos anos.

De acordo com o levantamento do CNI e SENAI (CNI/SENAI, 2005), mudanças vêm ocorrendo no modo de gestão dos empreendimentos e devem continuar, o que afeta assim as relações entre os agentes neles atuantes, com diversas conseqüências organizacionais. As mais relevantes são as seguintes:

- as etapas iniciais dos empreendimentos ganham importância (prospecção do mercado; estudo de viabilidade técnico-econômica);
- mudam as formas de contratação das construtoras, com compartilhamento de riscos entre contratantes e construtoras;
- alianças estratégicas como parcerias e outras alteram as formas de contratação e de relacionamento entre agentes como bancos, fornecedores e outros;
- introdução do mecanismo da arbitragem nos contratos de fornecimento de obras e serviços o que facilita o estabelecimento e a consolidação das relações entre os agentes;
- visão mais ampla é conferida à gestão de empreendimentos por parte dos contratantes através do gerenciamento dos custos, da integração, da comunicação, dos riscos, dos contratos, dos aspectos ambientais etc.);
- adoção de sistemas integrados de gestão e criação de planos da qualidade específicos para os empreendimentos;

- funções de gerenciamento de projeto e de obras ganham importância, envolvendo, além das tradicionais áreas de planejamento/prazo, qualidade, aquisições e custos, outras como recursos humanos e comunicação;
- a etapa de projeto ganha importância, incluindo a elaboração de projetos e escolha da tecnologia construtiva;
- novas exigências surgem quanto a desempenho e sustentabilidade dos processos envolvidos na produção dos empreendimentos;
- novos agentes começam a fazer parte do ciclo do empreendimento, como, por exemplo, para o atendimento aos clientes, a avaliação da satisfação, o gerenciamento de entrega da obra;
- cresce a importância da tecnologia da informação (TI) para a coordenação de empreendimentos;
- cresce a importância da formulação e do uso de indicadores de eficiência.

Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2007), o ritmo mais acelerado da economia está sendo puxado por alguns segmentos do comércio, pela construção civil e também pelo agronegócio. O crédito habitacional cresceu 2,6% em janeiro de 2007, mais que a média das demais modalidades de financiamento, que foi de 0,7%. É uma tendência que se estabeleceu desde o ano de 2006, impulsionada pela queda dos juros, aumento do nível de emprego e novas facilidades para o financiamento da casa própria.

Outro sinal de força dos empréstimos habitacionais é o crescimento de 5,5% nos financiamentos com recursos livres. Atualmente, por lei, todos os bancos são obrigados a direcionar parte de seus recursos para o empréstimo habitacional (IBGE, 2007).

Para o vice-presidente da Câmara Brasileira da Indústria da Construção (CBIC, 2007), o crescimento do crédito habitacional é positivo, mas ainda modesto perto do que poderia ter. Segundo ele, o financiamento para a casa própria destravou no Brasil em 2004, quando o governo impulsionou a sua agenda microeconômica e instaurou medidas como o patrimônio de afetação. Outra importante medida foi o lançamento do pacote habitacional, em setembro de 2005, que criou novas modalidades, como o financiamento a prestações fixas.

Sobre o crédito habitacional, o vice-presidente da CBIC (2007) salienta que não foi só o crédito que expandiu, a qualidade do financiamento melhorou: os prazos para o pagamento do empréstimo foram alongados e as taxas de juros caíram.

De acordo com o SINDUSCON-SP (2006), o PIB da construção civil brasileira cresceu 4,5% em 2006, o segundo melhor resultado desde 2001. O melhor foi a alta de 5,68% registrada em 2004. Em 2005, a alta tinha sido de apenas 1,33%. Nos anos anteriores, de 2001 a 2003, o PIB da construção registrou quedas de 2,66%, de 1,85% e de 5,19%.

Nos principais anúncios oficiais, desde o início do ano de 2007, o governo federal deu sinais de que o setor imobiliário seria uma das apostas para alavancar a economia. A previsão do orçamento para aplicação em habitação dos recursos do FGTS anunciada pela Caixa Econômica Federal (CEF) é de R\$ 12 bilhões, sendo R\$ 1,2 bilhão em subsídios para baixa renda. Em 2006, a previsão da aplicação dos recursos do FGTS em habitação era de R\$ 10,2 bilhões, mas com as suplementações dos recursos ao longo do ano, a conta fechou em R\$ 13,8 bilhões. Com a queda da taxa básica de juros, tende a aumentar a concorrência no crédito imobiliário e há maior oferta, então, é natural que haja condições para a queda de juros, situação que acabou ocorrendo ao longo do ano de 2007 (CEF, 2006).

Em meados de 2007, com o objetivo de ampliar o número de unidades financiadas para a baixa renda, a CEF negociava também parcerias com Estados, municípios, empresas públicas e privadas, sendo que cerca de 85% dos recursos seriam destinados para faixa de renda até cinco salários mínimos, que concentra mais de 90% do déficit habitacional. O principal chamariz para a classe média foram as

novas modalidades de empréstimo. As taxas pré-fixadas também procuram atender a essa faixa de renda (CEF, 2006).

O setor permaneceu em condição favorável em 2007 porque os juros nominais e reais estavam em queda, a inflação está sob controle, de maneira que o crédito imobiliário deverá manter sua trajetória de alta. Em 2006, esse cenário fez com que os financiamentos imobiliários passassem a ser considerados um bom nicho de mercado. Apesar disso, esse tipo de crédito representa apenas 5% do total dos empréstimos do sistema financeiro.

As condições macroeconômicas adequadas - que apontam para um cenário de expansão da renda, estabilidade da inflação e crescimento sustentado do PIB - dão margem a projeções otimistas para a construção civil nos próximos anos. Estas são condições básicas aos empreendimentos do setor, que possuem, em sua maioria, longo prazo de maturação, necessitando, assim, de expectativas favoráveis (FGV, 2007).

Sob a ótica do governo, nada mais correto na busca de taxas mais expressivas de crescimento do PIB do que conceder incentivos a este setor, que tem efeitos encadeados relevantes nos demais setores da economia, sem falar na capacidade de geração de empregos.

Trata-se do aprofundamento e aprimoramento de uma série de ações que iniciadas em meados da década de 1990. Naquela ocasião, foram dados os primeiros passos para estabelecer o arcabouço institucional e jurídico adequado a investimentos nesta área, que resultaram no atual quadro extremamente favorável ao investimento em empreendimentos imobiliários (FGV, 2007).

Uma destas normas foi a alienação fiduciária que foi estendida ao setor, assim o imóvel pertence ao agente financeiro até o pagamento da última prestação do contrato, o que possibilitou aos bancos retomar imóveis de inadimplentes em dez meses, um prazo irrisório em comparação com os sete anos comuns até bem pouco tempo atrás.

Além disso, no período de 2004 a 2006, novos instrumentos jurídicos deram mais segurança ao vendedor e ao comprador. A lei do patrimônio de afetação separou a contabilidade da obra das contas da incorporadora ou construtora. E a lei do incontroverso exigiu que nas petições judiciais seja discriminada a parte do valor da prestação que esta sendo contestada, assegurando assim o pagamento do restante da dívida. Tais medidas contribuíram sobremaneira para a expansão do ritmo de crescimento do setor (FGV, 2007).

As empresas evoluíram e agora trabalham com cenários macroeconômicos de longo prazo e estudos de viabilidade para atenuar os riscos dos empreendimentos. Sinais dessa evolução, segundo analistas de crédito imobiliário (FGV, 2007), podem ser encontrados também na onda de associações que as incorporadoras locais vêm fazendo desde 2005 com parceiros internacionais e no fato de buscarem na bolsa de valores seus recursos para investimento e capital de giro, liberando-se da dependência aos bancos.

O crescimento do mercado imobiliário reflete-se ainda nas movimentações do setor financeiro. Segundo FGV (2006), o crédito imobiliário, antes restrito à CEF, é atualmente um negócio disputado também pelos bancos de varejo. A concorrência favoreceu o comprador. Se até dois anos atrás os bancos financiavam não mais que 60% do valor do imóvel, em 15 anos, hoje a situação é outra. Com novos planos de financiamento, as prestações têm valores menores e podem até ser fixas até o final do contrato. Relevante salientar, entretanto, que estas regras de financiamento sofrem constantes mudanças em função de fatores diversos como economia, política, entre outros.

Segundo dados do SINDUSCON-SP (2006) o financiamento da compra de imóveis pelos bancos privados deslanchou a partir de 2004, quando o governo passou a pressioná-los a aplicar no setor 65% dos recursos captados pelas cadernetas de poupança, como manda a lei.

Atualmente, o mercado financeiro também oferece uma série de opções, para quem não quer necessariamente comprar um imóvel. As opções vão desde ações na bolsa

até fundos de investimento em participações, passando por títulos como letras hipotecárias (FGV, 2007).

Não há um indicador nacional de novos empreendimentos, mas o cenário das principais cidades revela o setor da construção civil como um campo bastante promissor. Entre janeiro e abril de 2007, o volume de operações de crédito imobiliário contratadas pelo Sistema Brasileiro de Poupança e Empréstimo (SBPE) atingiu a cifra de 4 bilhões, 71% a mais do que o do mesmo período de 2006 (FGV, 2007).

O novo ciclo de crescimento imobiliário conta com a vantagem de ser aparentemente mais sustentável do que a vivido na década de 70 e em parte da de 80, período em que se chegou a ter mais de 600.000 casas e apartamentos financiados em um ano, até hoje um recorde. No passado tudo dependia de ações do governo, enquanto o momento recente de expansão é puxado pelo setor privado (FGV, 2007).

Para as incorporadoras que estão capitalizando, o modelo das parcerias tem sido a saída preferida. Como forma de garantir a difusão dos negócios as grandes empresas começaram um movimento de expansão geográfica em nível nacional.

No entanto, estudos da FGV (2007) mostram que o setor tem apresentado, historicamente, uma lenta evolução tecnológica, comparativamente a outros setores industriais. As características da produção, ainda bastante artesanais no canteiro de obras, acarretam baixa produtividade e elevados índices de desperdícios de material e de mão-de-obra. Essa condição, associada às altas taxas de inflação verificadas até os anos 1980, fazia com que a lucratividade do setor fosse obtida mais em função da valorização imobiliária do produto final do que da melhoria da eficiência do processo produtivo.

A partir da década de 1990, em função de vários fatores, como o fim das altas taxas de inflação, os efeitos da globalização da economia, a redução do financiamento, a retração do mercado consumidor e o aumento da competitividade entre as empresas, entre outros, tem havido uma modificação dessa situação. As empresas construtoras começam a tentar viabilizar suas margens de lucro a partir da redução

de custos, do aumento da produtividade e da busca de soluções tecnológicas e de gerenciamento da produção de forma a aumentar o grau de industrialização do processo produtivo. Assim, ainda que necessite de desenvolvimento tecnológico, o setor de construção civil vem sofrendo crescentes evoluções com o passar dos anos, seja em relação às tecnologias adotadas, seja em relação à qualificação de seu quadro de pessoal (FGV, 2007).

De acordo com o SINDUSCON-MG (2007), o aprimoramento da capacidade técnica dos trabalhadores é condição para a garantia da competitividade e do cumprimento dos compromissos das empresas. Para se qualificar, os trabalhadores precisam ter noções de qualidade, de segurança do trabalho, de planejamento, além de garantir a limpeza do canteiro e a boa gestão dos resíduos produzidos. Precisam ser cuidadosos no manuseio dos insumos para minimizar desperdícios e reduzir custos e, ainda, estar aptos a trabalhar com diferentes tecnologias e métodos construtivos, que se renovam periodicamente. Atentas a essa necessidade premente, várias entidades do setor, têm promovido programas de formação, requalificação e certificação da mão-de-obra.

Ainda segundo o SINDUSCON-MG (2007), normas e certificações também são fatores determinantes para a adoção de treinamentos e programas de qualificação nas construtoras de todo o Brasil.

Uma tendência salientada pela CNI/SENAI (2005) é a extensão dos sistemas de gestão para os temas meio ambiente (NBR ISO 14001) e segurança e saúde no trabalho (OSHAS 18001), integrando-os aos sistemas já implantados nas empresas.

Seja por exigências das normas ISO 9000 (qualidade), ISO 14000 (gestão ambiental), OHSAS 18001 (gestão da segurança e saúde no trabalho) ou até mesmo do PBPQ-H (Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade do Habitat), as empresas, para aprimorarem processos e receberem os certificados, precisam atender a requisitos mínimos de qualificação de pessoal e melhorar continuamente os índices de eficiência (CNI/SENAI, 2005).

Para mapear o cenário da Construção Civil no Brasil, utilizou-se a classificação sugerida por Barros (1996), demonstrada na FIG. 1:

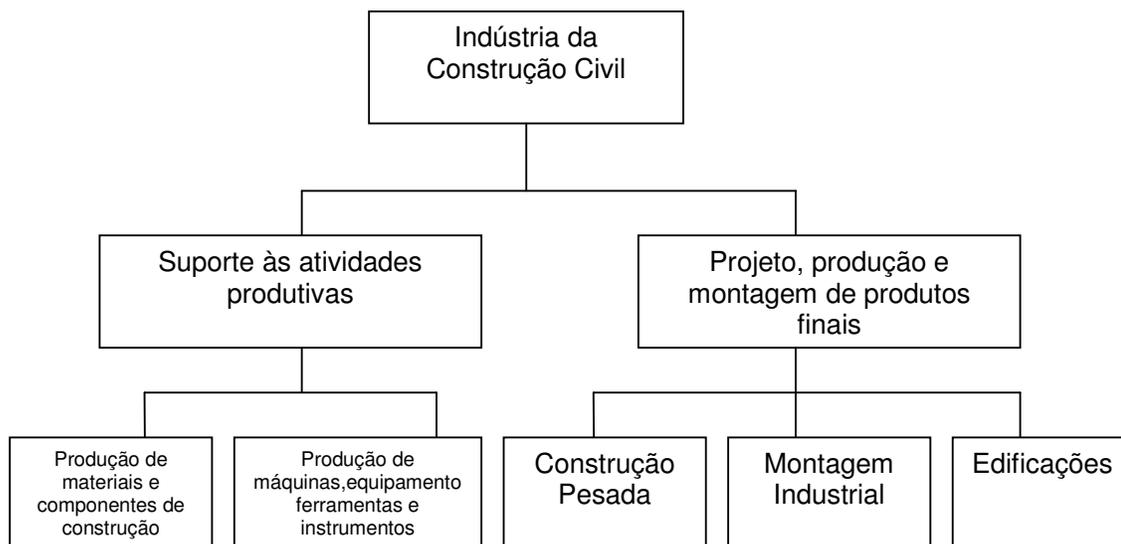


FIGURA 1: Setores da Indústria da Construção Civil
Fonte: Adaptado de Barros (1996)

A indústria da construção civil divide-se em dois grandes setores: o de suporte às atividades produtivas e o de projeto, produção e montagem de produtos finais. Cada um destes setores subdivide-se em subsetores, conforme Barros (1996).

O subsetor de materiais e componentes de construção é um segmento industrial bastante diversificado, constatando-se nele a convivência de um grande número de pequenas empresas, junto a grandes empresas de estrutura oligopolista. A variedade de oferta de materiais e componentes disponíveis para utilização nas construções mostra um acentuado desenvolvimento tecnológico, principalmente nos últimos anos, resultado tanto da abertura do mercado quanto da exigência dos próprios consumidores (ROSSETO, SERRALHEIRO, 2004). Este subsetor influencia fortemente o subsetor de edificações, pois é nele que a pesquisa, desenvolvimento e divulgação têm lugar de destaque através da introdução e difusão de inovações tecnológicas.

O subsetor de produção de máquinas, componentes e equipamentos no Brasil, não produz exclusivamente para o setor da construção civil, não tendo inclusive uma preocupação técnica direcionada ao processo de produção na construção. Assim, enquanto em outros países são encontrados equipamentos e ferramentas específicas que proporcionam melhores condições de trabalho e maior racionalidade para a realização de atividades de produção, no Brasil, encontra-se reduzida parcela de equipamentos e ferramentas para este fim. Recentemente, com as importações crescentes, novas ferramentas têm aparecido, entretanto, por falta de divulgação para o setor produtivo e falta de conscientização sobre as vantagens da sua utilização, poucas empresas utilizam-se delas.

O subsetor de construção pesada abrange principalmente as atividades de construção de infra-estrutura viária, urbana e industrial, envolvendo serviços ligados à construção de rodovias, de aeroportos e de ferrovias; a construção de vias urbanas; os serviços ligados às obras estruturais e de arte como contenções de encostas, pontes e viadutos; construção de barragens, de hidroelétricas, dentre outras. Caracteriza-se, conforme estabelece Martucci (1990), citado por Barros (1996), por obras que ocupam grandes áreas e constituem infra-estrutura básica para os outros setores produtivos do país. Deste subsetor participam, em geral, empresas de grande porte, que empregam tecnologias sofisticadas e fazem uso intenso de equipamentos pesados. Esse setor possui grande relevância no país e atuação no exterior.

No subsetor da montagem industrial, encontram-se principalmente, as empresas que atuam na montagem de estruturas para instalação de indústrias, de sistemas de geração, transmissão e distribuição de energia elétrica e de sistemas de telecomunicações. Segundo a Fundação João Pinheiro (FJP, 2006), este subsetor é representado por um número reduzido de empresas de grande e médio porte, especializadas e com condições técnicas e organizacionais para realizar inclusive construção de edifícios industriais.

Por fim, evidencia-se o subsetor de edificações em que, segundo Barros (1996) se encontram as empresas que atuam principalmente na construção de edificações residenciais, comerciais, institucionais ou industriais, especializando-se em algumas atividades, como, por exemplo, na execução de fundações, estruturas, instalações,

ou serviços diversos como reformas. Esse mesmo autor salienta que, em relação aos demais subsetores, este é aquele que no Brasil apresenta maior número de empresas e que representa maior heterogeneidade interna, caracterizando-se pela participação de empresas de grande, médio e pequeno porte, como predominância das duas últimas.

Dessa forma, a escolha deste subsetor para a execução da pesquisa, justifica-se pela sua maior abrangência no campo da construção civil.

Serão evidenciadas ainda duas vertentes importantes para o mapeamento do setor da construção civil. A primeira, de Vargas (1994), diz respeito à racionalidade e à não-racionalização da construção habitacional. A outra, pesquisa de Santana e Oliveira (2004) apresenta dados sobre os riscos ou doenças ocupacionais do setor.

Vargas (1994), contrariando o argumento comumente usado na literatura sobre a construção civil, de que a base técnica do trabalho na construção habitacional é artesanal, diz que não se pode dizer isso, pois a construção de edifícios tem incorporado um conhecimento técnico e científico independente do operário. Assim, ao contrário do trabalho artesanal, que pressupõe união entre a atividade intelectual e manual, na construção habitacional o trabalho encontra-se parcelado, os trabalhadores são executores de projetos que não sabem ler e cuja tradução restringirá cada vez mais o conhecimento.

Vargas (1994) afirma que a forte presença de operários que fabricam o produto com a utilização de ferramentas manuais e pequena presença de máquinas no processo produtivo, confere à construção habitacional um caráter de manufatura, no qual o parcelamento do trabalho permite que este setor absorva grande contingente de mão-de-obra sem ofício. A máquina ainda, hoje, substitui a força muscular do operário, mas não suas habilidades.

A configuração do par engenheiro-mestre de obras no canteiro-de-obras é assim descrita:

o primeiro, formado no ensino acadêmico, detém o conhecimento técnico-científico e fiscaliza sua aplicação na obra; representa também a empresa,

sendo o responsável pela administração do empreendimento. O mestre, formado, no canteiro, chega a esta posição depois de muitos anos de trabalho em várias funções e após ter provado assumir a liderança dos trabalhadores; em virtude de sua origem social, conhece a linguagem e os costumes operários; sabe como dosar persuasão com coação para convencer o trabalhador a produzir (VARGAS, 1994, p.197).

Para Vargas (1994), na organização da produção sob bases manufatureiras, há sempre uma dificuldade de controle do trabalho, dos custos e dos prazos de execução das atividades, isso faz com que as empresas recorram à subcontratação de serviços específicos, ou à subempreitada da mão-de-obra.

A subcontratação de serviços específicos atua de forma a oferecer o conhecimento em áreas onde a empresa não tem conhecimento especializado, enquanto a subempreitada de mão-de-obra permite a formação de equipes mais bem qualificadas que as construtoras, além da adoção do sistema de pagamento pela produção realizada, método pouco utilizado na indústria da construção.

No entanto, Vargas (1994) relata que a mesma dificuldade de controle de trabalho que leva a construtora a contratar terceiros, pode acometê-los também, já que estas subempreiteiras muitas vezes recebem volume de trabalho superior a sua capacidade de supervisão, levando-as a executar serviços de baixa qualidade, anulando as vantagens apontadas anteriormente.

Na construção civil ocorre também um processo, segundo Vargas (1994), no qual, quando determinada fase da obra é encerrada, os trabalhadores são demitidos ou transferidos para outras e, apesar de existir esta mobilidade muitas vezes forçada, o trabalhador vê-se atrelado a este ramo, pois seus conhecimentos não valem fora do canteiro-de-obra.

Importante destacar uma observação feita por Vargas (1994) sobre o arcaico método de treinamento profissional, detectado a exemplo do que fez Taylor:

o processo de formação do profissional da construção é sempre o da imitação ou da tentativa. Uns absorvem os métodos dos outros, com todas as deficiências e vícios dos primeiros. Este processo se verifica desde o servente até o mestre de obras. Os métodos sendo passados de uns para outros, sem as devidas correções e instruções, vão-se deteriorando, até chegar ao cúmulo de oficiais com dois ou três anos de registro na carteira

profissional não conhecerem as ferramentas básicas e primárias de seu ofício. Esta deterioração de sistemas é facilmente verificada se compararmos a qualidade de mão-de-obra de hoje com a de 50 anos atrás (VARGAS, 1994, p.203).

Vargas (1994) aponta que, no Brasil, sempre houve diversas tentativas de introduzir métodos científicos de trabalho que, no entanto, acabaram sendo experiências isoladas já que a estrutura manufatureira da construção habitacional, pela sua natureza, impede ou dificulta a introdução de métodos, pois não há uma padronização, nem significativa repetitividade do trabalho.

Um levantamento da CNI/SENAI (2005) salienta que, em relação aos sistemas de treinamento, a baixa escolaridade e a falta de qualificação profissional são duas características da mão-de-obra do subsetor e atingem não somente o pessoal de produção em canteiro de obras, como outros profissionais de níveis de escolaridade diferentes que atuam como agentes da cadeia produtiva. Essa idéia é reforçada por Schwark (2005) que ressalta o vínculo temporário como fruto da legislação trabalhista desatualizada e visão de curto prazo do setor que prejudicam a inovação.

Vargas (1994) diz que, não havendo outra forma de aumentar a produtividade ou intensificar o trabalho, seja pela dificuldade de racionalizar os métodos seja pela utilização de maquinaria, a solução seria lançar mão de métodos predatórios de exploração da força de trabalho.

Apesar disso, um levantamento do CNI e SENAI (CNI/SENAI, 2005) sobre indicadores tecnológicos indica que, apesar de o setor de construção civil ser caracterizado pelo senso comum como sendo tecnologicamente pouco intensivo, um exame mais apurado de algumas estatísticas sobre a qualificação técnica da indústria altera parcialmente esse conceito. Um exame na base de dados de patentes do Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI) revela que o setor registrou um crescimento expressivo no número de patentes na década de 90 e esse número tem aumentado. Schwark (2005) endossa essa idéia de que há diversas iniciativas voltadas para a inovação, com destaque para as ações voltadas para a qualidade (PBQP-H), mas adverte que a pulverização do setor prejudica uma ação coordenada.

Além de diagnósticos do setor, realizados por autores como Schwark (2005), Rosseto e Rosseto (2006), Vargas (2004), Santana e Oliveira (2004) salientam alguns itens que denotam o caráter predatório da força de trabalho na construção, são eles: o estabelecimento de salários não condizentes com a subsistência operária; o aumento da jornada de trabalho; e o uso da força de trabalho sob condições bastante precárias. Para conseguir níveis compatíveis de salário, os empregados são forçados a aumentar a jornada de trabalho, seja com a extensão do trabalho além do horário normal, seja através da submissão ao regime de trabalho de vários dias na semana, quase sem descanso imposto pelas empresas. Assim ao concentrar toda sua capacidade física em um curto espaço de tempo, o empregado acaba comprometendo sua vida útil para o trabalho e elevando as estatísticas de acidentes do trabalho.

Outra decorrência do baixo nível salarial apontada por Vargas (1994) é a incorporação do FGTS como complemento de salário. Os operários utilizam certas artimanhas para serem demitidos e assim ter acesso ao fundo. Além disso, para algumas empresas, também é interessante recorrer ao FGTS, pois além de facilitar a demissão do trabalhador no término da obra ou como instrumento de seleção dos trabalhadores, serve como forma de persuasão do operário na hora de fazer acordo antes de completar um ano de trabalho, tempo que exige a homologação do contrato no sindicato ou na presença do Ministério do Trabalho, o que lhe dá maior garantia na fiscalização dos seus direitos, que normalmente são desrespeitados.

O FGTS é um fundo público de poupança compulsória, criado em 1966. É formado pela contribuição de 8% sobre a folha salarial das empresas e tem dupla função: de um lado, é um fundo de indenização para o trabalhador demitido sem motivos. De outro, continua sendo o principal instrumento financeiro da política federal de desenvolvimento urbano, que compreende as políticas setoriais de saneamento básico e habitação popular. Nesta função, o FGTS é a principal fonte financeira do Sistema Nacional de Saneamento e parte importante dos recursos do Sistema Financeiro da Habitação (VARGAS, 1994).

Outra forma de garantir a utilização de maior esforço operário no trabalho, apontada por Vargas (1994), é o pagamento por produção, forma dominante de pagamento

utilizada por subempreiteiros. De acordo com esse contexto, a força de trabalho esgota-se em menor prazo em função de jornadas de trabalho extenuantes, que corroboram com a precariedade das condições de trabalho, estimuladas também pelo enorme contingente de trabalhadores prontos a assumir as vagas abertas no setor:

Em virtude dessa abundância da mão-de-obra, entende-se o porquê dos altos níveis de acidentes de trabalho neste setor e o desrespeito à legislação sobre a segurança do trabalho. Embora se procure ligar esses acidentes com a origem cultural do operário, como por exemplo, o seu “machismo”, essa é uma forma de encobrir o caráter depredatório do processo de produção (VARGAS, 1983, p. 211).

O contato do Estado é de suma importância para o sucesso do negócio da construção habitacional, uma vez que este pode direcionar investimentos públicos sobre determinada área e pode ainda influir na orientação da política urbana. Além disso, a associação entre os empresários da construção e os incorporadores é também fator de grande relevância (VARGAS, 1994).

Em sua pesquisa realizada no Rio de Janeiro, Vargas (1994) mostra que houve unanimidade dos empresários em afirmar que só há interesse em participar do empreendimento imobiliário se a empresa usufruir do resultado da vendas das unidades, já que a realização da construção por si só não é lucrativa para a empresa, que muitas vezes se submete a isso só em períodos de falta de obra, ou quando não tem capacidade financeira para investir em terrenos.

Ferro (1976), citado por Vargas (1994), alega que o terreno assume importância estratégica na venda. Segundo ele, a localização adequada do empreendimento e um projeto arquitetônico que valorize os aspectos subjetivos de consumo, além de um acabamento cuidadosamente escolhido, encobrem os problemas construtivos oriundos de uma produção manufatureira cheia de desencontros das diversas equipes de trabalho e os erros de um trabalho degradado.

Deve-se evidenciar também o costume da venda do imóvel na planta. Para Vargas (1994), este tipo de transação remonta a década de 40 e recebe atenção especial das empresas que concentram preponderantemente nas atividades imobiliárias,

passando a construção a ser uma atividade secundária. Dessa forma, transfere-se para o adquirente o ônus da construção.

Santana e Oliveira (2004) afirmam que apesar do reconhecimento do risco para os trabalhadores da Construção Civil, são raros os estudos sobre os riscos ou doenças ocupacionais nesse setor da indústria. A alta rotatividade, o alto grau de informalidade dos contratos de trabalho aliado a falta de registros ocupacionais tornam difíceis a identificação da população para estudos.

Há que se distinguir, no entanto, que existe uma Norma Regulamentadora para o setor, a NR-18 que estabelece Condições e Meio Ambiente de Trabalho na Indústria da Construção. Dentre outras coisas, a norma estabelece diretrizes de ordem administrativa, de planejamento e de organização, que objetivam à implementação de medidas de controle e sistemas preventivos de segurança nos processos, nas condições e no meio ambiente de trabalho na Indústria da Construção.

Uma pesquisa realizada por Santana e Oliveira (2004), destinada a investigar as relações entre as condições de trabalho e saúde em uma grande área urbana do Brasil, a cidade de Salvador, aponta para alguns resultados que merecem uma análise.

Mesmo que tais resultados não possam ser remetidos ao restante do país, apresentam um grande similaridade com o cenário do setor no Brasil, fato que explica a decisão de apresentá-los. A pesquisa foi realizada a partir de alguns dados de análise do perfil ocupacional e de saúde de trabalhadores da construção civil, focalizando as características sociodemográficas, ocupacionais, o grau de precarização do trabalho, fatores de risco para a saúde, dentre outros, em relação a outros ramos de atividades.

Algumas das conclusões de Santana e Oliveira (2004) estão sumariadas a seguir.

- Quanto à precarização do trabalho: os dados revelaram que a grande maioria de trabalhadores não tinha contrato formal de trabalho, sendo que quase 36% eram biscoiteiros, proporção quatro vezes maior que em outros ramos de atividade.

- Dentre os motivos alegados para não ter registro em carteira de trabalho, a maioria referiu-se à “falta de oportunidade”, “para não ter patrão” e para “ganhar mais”. Entretanto, grande parte mostrou o desejo de possuir carteira de trabalho assinada e de se sentir prejudicado por não tê-la, especialmente por não terem o direito à aposentadoria remunerada.

- Em relação ao perfil epidemiológico, os trabalhadores se caracterizaram por apresentar altas prevalências de fatores de risco como o hábito de fumar, o consumo de bebidas alcoólicas associado a problemas de ordem pessoal, sobrepeso, percepção de pouca saúde e sintomas músculo-esqueléticos.

- Apresentaram, com maior freqüência, características de exclusão social, como baixo nível educacional e socioeconômico.

- Outra característica de exclusão social é que a maioria mencionou ter começado a trabalhar quando criança ou adolescente, o que revela ser este ramo de atividade a representação de uma porta de entrada para o mercado de trabalho, mas não é uma atividade atrativa para o jovem que, tão logo encontra outra oportunidade, a abandona.

Outras conclusões da pesquisa de Santana e Oliveira (2004) que merecem destaque são as seguintes:

- Na construção civil predominam pessoas de menor nível de escolaridade e baixo nível socioeconômico, que podem se constituir em fatores adicionais para a discriminação social.

- Trabalhadores da construção civil não parecem ser um alvo comum de treinamento ocupacional, mas, apesar desta falta, os achados são sugestivos de que percebem esse ramo de atividade como perigoso.

- O trabalho sem carteira de trabalho assinada pareceu constituir-se na principal característica da precarização do trabalho nesse ramo de atividade econômica.

- Com base nas narrativas sobre os acidentes de trabalho, apontadas na pesquisas dos autores referidos, observou-se que muitos se relacionam à falta de uso de equipamentos de proteção individual, como botas, capacete, óculos de proteção, cinto de segurança ou luvas, etc. Uma inferência possível é que deve ocorrer falta de informação sobre riscos efetivos e modos efetivos de sua prevenção, seja por medidas individuais ou coletivas.

- Evidências apontam para uma tendência de responsabilização do trabalhador pelo próprio acidente, possivelmente como decorrência da disseminação de que são os atos inseguros e não a organização e gestão do processo de trabalho, os responsáveis pela maioria dos acidentes, o que leva à culpabilização das vítimas.

Confirmando o dado relativo ao fato de trabalho sem carteira assinada parecer constituir-se na principal característica da precarização do trabalho nesse ramo de atividade econômica, um estudo da FGV (2005) revelou que a informalidade da mão-de-obra na construção é da ordem de 61%.

De acordo com levantamento da CNI/SENAI (2005), a maior parte dos empregos na construção civil é de curta duração. Em 2003, cerca de 53% de pessoas empregadas no setor estavam nele havia menos de um ano e somente cerca de 10% estavam no emprego havia mais de cinco anos, o que vem confirmar a precariedade do trabalho neste campo, conforme afirmam Santana e Oliveira (2004).

2.2 A Vertente Institucional nos Estudos Organizacionais

Esta seção descreve a teoria institucional no estudo da Administração e posteriormente o Novo Institucionalismo, suas orientações, seus diferentes enfoques, as concepções de ambiente técnico e institucional, além dos processos de isomorfismo, com indicação ainda de algumas questões críticas.

Carvalho et al. (1999) distinguem que as contribuições da perspectiva institucional começaram a surgir a partir da década de 50, época em que Selznick, considerado precursor desta abordagem, introduz as bases de um modelo institucional,

designando como “processo de institucionalização” a substituição dos fatores técnicos pelos valores na determinação das tarefas.

Nessa época, a concepção racionalista, que orientou grande parte das perspectivas da administração, ao afirmar que a ação está subordinada à razão, dá lugar à manifestação da teoria cognitiva, segundo a qual os seres humanos não podem processar todos os dados sensoriais num cálculo racional, mas somente baseados em sua experiência anterior (CARVALHO et al., 1999).

A Teoria Institucional, segundo Carvalho et al. (2004) teve suas origens estabelecidas nas últimas décadas do século XIX, época em que se pode identificar sementes conceituais de precursores institucionalistas como os economistas Thorstein Veblen, John Commons e Westley Mitchel e sociólogos como Emile Durkheim e Max Weber, que aprofundaram e solidificaram as bases da teoria. As marcas dessas contribuições podem identificar-se nos modernos institucionalistas em manifestações tais como a ênfase na mudança (Fernandes, 1995; Hernandez, Calda, 2001) e na valorização da investigação empírica (Tolbert, Zucker, 1998).

Esses mesmos autores relatam que uma breve revisão histórica da teoria, mostra um percurso de rupturas e retomadas no seu quadro, todavia continua sendo capaz de oferecer compreensões alternativas e úteis para fenômenos sociais em diferentes épocas e contextos. Hall e Taylor (2003) afirmam que grande parte da confusão que cerca o termo neoinstitucionalismo desaparece quando se admite que ele não constitui uma corrente unificada.

De acordo com Machado-da-Silva e Gonçalves (1998), o que usualmente coloca-se sob o título de Teoria Institucional constitui o resultado da convergência de influências de corpos teóricos originários principalmente da ciência política, da sociologia e da economia que buscam incorporar em suas proposições a idéia de instituições e de padrões de comportamento, de normas e de valores, de crenças e de pressupostos, nos quais se encontram imersos indivíduos, grupos e organizações.

A abordagem institucional busca explicar os fenômenos organizacionais, através do entendimento do como e do por que as estruturas e processos organizacionais se tornam legitimados. Esta abordagem é, portanto, determinística já que coloca grande ênfase sobre as normas do ambiente e o peso da história da empresa para explicar as ações organizacionais (TOLBERT; ZUCKER, 1998).

A partir do modelo Institucional, pretende-se demonstrar que a arquitetura organizacional passa a ser vista não como um processo racional, mas sujeito às pressões externas e internas, que levam as organizações de um campo a parecer-se com as demais, à medida que o tempo passa, nos termos definidos por DiMaggio e Powell (2005).

As organizações são levadas a incorporar as práticas e procedimentos definidos por conceitos racionalizados de trabalho organizacional, prevalecentes e institucionalizados na sociedade. Organizações que fazem isso aumentam sua legitimidade e suas perspectivas de sobrevivência, independentemente da eficácia imediata das práticas e procedimentos adquiridos.

Ancorado em conceitos como a institucionalização, as normas, os mitos e a legitimidade, o enfoque institucional desenvolveu-se, segundo Hall e Taylor (2003) em três orientações distintas: uma econômica, outra política e uma terceira sociológica, e cada uma oferece subsídios para seus respectivos âmbitos do conhecimento. Esses autores designam as três orientações como institucionalismo histórico, institucionalismo da escolha racional e institucionalismo sociológico.

O principal objetivo da orientação econômica da teoria institucional, de acordo com Carvalho et al. (1999), consiste em por em evidência aspectos que não têm lugar central na teoria econômica: as instituições econômicas tais como as empresas, os mercados e as relações contratuais. Isto porque, segundo Chanlat (1989), em numerosas ocasiões, os economistas relegaram a um segundo plano os elementos organizacionais, centrando sua atenção nas relações de classe, na tecnologia, no poder monopolista, dentre outros. Este novo panorama marca o nascimento do que se costuma denominar economia institucional, ou economia das organizações.

Carvalho et al. (1999) explicam que o institucionalismo surge como o instrumento de estudo dos processos dinâmicos e da evolução cultural, negando-se a ser uma teoria econômica da eficiência estática e do equilíbrio de mercado. Por outro lado, o neoinstitucionalismo surge na metade dos anos 70, voltando a pôr em evidência o papel das instituições no debate da teoria econômica.

Para o ramo econômico do novo institucionalismo, as transações representam a principal unidade de análise e são ainda responsáveis pela definição dos mercados, das hierarquias e das formas híbridas das organizações. Scott (1995), citado por Carvalho et al. (2004), sugere que a teoria econômica neoinstitucional se interessa pelos sistemas normativos e de governo que se criam para regular e gerir os intercâmbios econômicos.

De acordo com Carvalho et al. (1999), o principal objetivo da orientação econômica da teoria institucional consiste em colocar em evidência, aspectos como as instituições econômicas, tais como empresas, mercados e relações contratuais, antes relegados ao segundo plano. Para o ramo econômico do novo institucionalismo, as transações representam a principal unidade de análise e são responsáveis pela definição dos mercados, das hierarquias e das formas híbridas das organizações.

Carvalho et al. (1999) salientaram também que, em seu começo, a orientação política da teoria institucional manteve estreita relação com o direito constitucional e a filosofia moral. Mais recentemente, tem concentrado seu interesse em questões como autonomia das instituições políticas em relação à sociedade, a complexidade dos sistemas políticos existentes e o papel central exercido pela representação e o simbolismo no universo político, destacando a importância da dimensão cultural, através da valorização do campo simbólico na cena política.

A orientação política, denominada por Hall e Taylor (2003) de institucionalismo da escolha racional, surgiu no contexto dos estudos de comportamentos do Congresso dos Estados Unidos, em busca de explicar como os regulamentos do Congresso afetam o comportamento dos legisladores e por que foram adotados.

O terceiro ramo em que prosperam os enunciados institucionalistas é a orientação sociológica, com destaque para o papel exercido pelos sistemas simbólicos, os sistemas de conhecimento, de crença e a autoridade moral, identificados como instituições sociais, produtos da interação humana. Neste campo, os trabalhos de Meyer e Rowan (1992) apóiam-se no conceito de instituição de Berger e Luckmann (1985), ao sublimar o papel das normas culturais e dos elementos do contexto organizacional, com as normas profissionais e os organismos no processo de institucionalização.

Para Hall e Taylor (2003), o institucionalismo sociológico surgiu no quadro da teoria das organizações, sustentando que muitas das formas e dos procedimentos institucionais utilizados pelas organizações modernas não eram adotadas simplesmente porque fossem as mais eficazes, como ressaltado na linha estrutural-funcionalista, mas devem ser consideradas como práticas culturais, comparáveis aos mitos e às cerimônias.

Dessa forma, no campo dos estudos organizacionais tem prevalecido o enfoque sociológico que, ao valorizar propriedades simbólico-normativas das estruturas, possibilita expandir a compreensão sobre as dimensões do ambiente e as relações interorganizacionais que ali ocorrem (CARVALHO et al., 2004).

A década de 70, para Carvalho et al. (2004), foi testemunha da crise do paradigma estrutural-funcionalista e a conseqüente diversificação de paradigmas nos estudos organizacionais. O debate multiplica-se e as críticas fazem-se ao caráter fechado das teorias, à ausência de visão histórica, e à natureza marginal dos aspectos políticos. Com isso, permitiu a aparição de novas correntes de investigação, cada uma priorizando distintos elementos das organizações ou de seus contextos: o poder, a cultura, a estratégia, o contexto ecológico ou as instituições.

A teoria institucional trouxe notáveis contribuições, conforme Carvalho et al. (2004), que citam os estudos realizados por Meyer e Rowan (1977), que dão a ênfase no ambiente. É esta a principal contribuição da escola institucional. A teoria institucional coloca, desta forma, no centro de sua interpretação sobre a realidade organizacional a legitimidade e o isomorfismo como fatores vitais para a sobrevivência.

A perspectiva institucional, conforme descrevem Carvalho et al. (2004), abandona a concepção de um ambiente formado exclusivamente por recursos humanos, materiais e econômicos para evidenciar a presença de elementos culturais como valores, símbolos, mitos, sistemas de crenças e programas profissionais, abandonando a concorrência por recursos e clientes e deixando lugar à concorrência para alcançar legitimidade institucional e aceitação no ambiente.

Desse modo, esses autores afirmam que o mercado deixa de ser o motor da racionalização e da burocratização. O Estado assume esta função, por meio de seu poder regulador e das profissões através dos modos operandi legitimados. A cultura é levada a uma posição determinante na formação da realidade organizacional sob esta perspectiva que atribui a difusão de procedimentos cotidianos às influências interorganizacionais e à conformidade e persistência dos valores culturais, mais do que à função que inicialmente lhe havia sido designada.

Ao longo da evolução do estudo das organizações, o que se entende como ambiente sofreu profundas e importantes mudanças. De acordo com Thompson (1976), o ambiente, enquanto variável de análise, evoluiu de um enfoque generalista incompleto já que deixava de lado aspectos influentes do ambiente para um enfoque simbólico, saindo de formulações que o identificavam como ambiente tarefa, ou exclusivamente fonte de recursos.

A proposta dos institucionalistas é a seguinte:

a essa visão de ambiente formado em sua totalidade por fluxos e intercâmbios técnicos, há que acrescentar um sistema de crenças e de normas institucionalizadas que juntos representam uma fonte independente de formas organizacionais racionais. Assim, o ambiente institucional representa um enriquecimento do que se compreende como ambiente técnico, ampliado ao domínio simbólico (CARVALHO et al., 1999, p. 7).

Para Meyer e Rowan (1977), citados por Carvalho et al. (1999), as organizações não se estruturam da forma como o fazem apenas para obter eficiência, mas em razão de seus efeitos simbólicos. Assim, as organizações respondem não apenas às variáveis com a tecnologia, tamanho, mas também, a valores, crenças e mitos compartilhados.

Para Scott (1995), citado por Carvalho et al. (1999), o ambiente institucional é caracterizado pela elaboração de normas e exigências a que as organizações se devem conformar se querem obter apoio e legitimidade do ambiente. O foco do ambiente institucional situa-se, desta maneira, nos fatores que, indiretamente, dão forma à ação organizacional, como legislação, concorrência, poder. Sob a perspectiva institucional, o ambiente

representa não apenas a fonte e o destino de recursos materiais (tecnologia, pessoas, finanças, matéria-prima), mas também fonte e destino de recursos simbólicos (reconhecimento social e legitimação). Dito de outra forma, o reconhecimento social e a legitimação representam requisitos básicos para a obtenção dos demais recursos, tornando preponderante a função do ambiente institucional para algumas organizações (CARVALHO et al., 2004, p. 9).

Para Machado-da-Silva e Gonçalves (1998), os ambientes institucionais caracterizam-se pela elaboração, e difusão de regras e procedimentos, que proporcionam às organizações legitimidade e suporte contextual.

Existem muitas diferenças entre os estudiosos que em número crescente desenvolvem suas investigações sob os pressupostos institucionais. Conforme já especificado, foi desenvolvida uma perspectiva institucional em diferentes ramos das ciências sociais. Na vertente sociológica constatam-se diferenças significativas entre os conceitos de instituição e processo de institucionalização. Scott (1995), citado por Machado-da-Silva e Gonçalves (1998), afirma que a divergência mais freqüente e profunda encontra-se na ênfase atribuída a elementos institucionais que dividem a perspectiva em três pilares: regulador, normativo e cognitivo, conforme Quadro 1.

Quadro 1: Variações de Ênfase: Três Pilares Institucionais

	REGULATIVO	NORMATIVO	COGNITIVO
Base de submissão	Utilidade	Obrigação social	Aceitação de pressupostos
Mecanismos	Coercitivo	Normativo	Mimético
Lógica	Instrumental	Adequação	Ortodoxa
Indicadores	Regras, leis e sanções	Certificação e aceitação	Predomínio e isomorfismo
Base de legitimação	Legalmente sancionado	Moralmente governado	Culturalmente sustentado, conceitualmente correto

Fonte: Scott, (1995. p. 59) citado por Machado-da-Silva e Gonçalves, 1998.

Para Scott (1995) citado por Machado-da-Silva e Gonçalves (1998), os elementos de caráter regulador distinguem-se dos demais por sua ênfase na fixação de regras ou no controle direto dos empregados e nas funções de sanção e coerção. Com isso, a versão reguladora está desenhada para uma realidade organizacional mais convencional, mais próxima ao modelo de uma empresa de tipo racionalista. Sob esta versão, volta-se a idéia do indivíduo motivado para atender a seus próprios interesses numa lógica utilitarista de custo-benefício.

O pilar normativo, para Scott (1995) evidencia os valores e as normas sociais como elementos institucionais nos quais se apóiam uma grande parte dos primeiros investigadores institucionalistas como Durkheim. A proposição normativa tenta desvendar em quê as opções estruturais assumidas pelas organizações são derivadas da pressão exercida pelos valores. Para esta versão, segundo esse mesmo autor, os valores representam concepções do desejado junto com a construção de princípios com os quais, estruturas e comportamentos existentes podem ser comparados e avaliados. As normas, por outro lado, explica o autor, especificam como deveriam ser realizadas as coisas, definem os meios legítimos para perseguir os fins desejados.

Uma outra visão da perspectiva institucional põe em evidência os elementos cognitivos das instituições. Dentre esses elementos, estão aqueles que constituem a natureza da realidade e o esboço através dos quais os significados são construídos. O que o pilar cognitivo da teoria institucional propõe, além das condições objetivas, é que sejam valorizadas também as interpretações subjetivas das ações, somando as representações que os indivíduos fazem de seus ambientes configuradores de suas ações (SCOTT, 1995).

Diferente do pilar regulador que dá prioridade a regras, leis e sanções, e do normativo que indica a acreditação como mecanismo de funcionamento da organização, a versão cognitiva considera os indivíduos e as organizações como realidades socialmente construídas nos moldes de Berguer e Luckmann (1985), com distintas capacidades e meios para a ação, e objetivos que variam de acordo com seu contexto institucional.

Essa abordagem ajuda a elucidar as formas como são estruturadas na organização a ação e a cultura e também como acontecem na realidade, situa a organização em relação à visão social percebida. Demonstra ainda como mitos, significados e valores podem determinar o comportamento organizacional no contexto das pressões externas (CARVALHO et. al., 1999).

O enfoque preferencial do chamado novo institucionalismo, desenvolvido por Meyer e Rowan (1977), Scott (1995), DiMaggio e Powell (2005), sublinha o papel dos processos cognitivos e os sistemas simbólicos para quem o estímulo do ambiente deve ser cognitivamente processado por atores, interpretado por indivíduos empregando sistemas simbólicos socialmente construídos antes que possam reagir.

Assumir a perspectiva institucional induz enfatizar os elementos culturais e sociais no estudo tanto da sociedade como nas organizações. É também identificar o conjunto de valores fundamentais em um determinado contexto que seja formador das práticas organizacionais, naquele campo. Um aspecto é evidente para a teoria institucional: não é o mercado nem o centralismo do Estado que permitem a manutenção na sociedade das organizações, mas os mitos institucionalizados que criam e sustentam as diversas formas organizacionais. Outra característica é a impessoalidade que possibilita às organizações indicar os meios adequados para alcançar as propostas técnicas de forma racional e o fato de estar mais além do arbítrio dos indivíduos precisamente por encontrar-se altamente institucionalizados (REED, 1998).

Dessa forma, a explicação do que acontece nas organizações, suas políticas e suas ações, não se encontra em seus aspectos fundamentais, na dimensão formal, em seus objetivos declarados e na realização de seus produtos.

2.2.1 Mecanismos de mudança isomórfica segundo DiMaggio e Powell

A dissertação fez a opção teórica de análise pelos mecanismos de DiMaggio e Powell (2005), segundo a qual hoje a mudança estrutural nas organizações parece ser cada vez menos orientada pela competição ou pela necessidade de eficiência. Em vez disso, a burocratização e as outras formas de mudanças organizacionais

ocorrem como resultado de processos que tornam as organizações mais similares, sem necessariamente as tornarem mais eficientes. A burocratização e as outras formas de homogeneização emergem da estruturação de campos organizacionais e são em grande medida afetadas pelo Estado e pelas categorias profissionais que se tornaram os grandes racionalizadores da segunda metade do século XX.

Em vista disso, campos organizacionais altamente estruturados fornecem um contexto em que esforços individuais para lidar racionalmente com a incerteza e com restrições geralmente levam, de maneira conjunta, à homogeneidade em termos de estrutura, cultura e resultados.

Grande parte da teoria organizacional moderna pressupõe organizações diferenciadas e diversas e procura explicar a variação entre as organizações em termos de estrutura e comportamento.

DiMaggio e Powell (2005), ao contrário, questionam, por que há uma homogeneidade surpreendente de formas e práticas organizacionais e procuram explicar essa homogeneidade e não a variação.

Hall (2004) ilustra o surgimento de modelos organizacionais diversos, ao comentar que o que se observa, em cada um dos casos, é a emergência e a estruturação de um campo organizacional como resultado de atividade de um grupo diverso de organizações e a homogeneização dessas organizações e, da mesma forma, dos ingressantes, uma vez que o campo seja estabelecido.

Por campo organizacional, DiMaggio e Powell (2005, p.76) entendem como “aquelas organizações que, em conjunto, constituem uma área reconhecida da vida institucional: fornecedores-chave, consumidores de recursos e produtos, agências regulatórias e outras organizações que produzam serviços e produtos similares”. No caso desta dissertação, o campo da construção civil.

Entende-se, como isso, que a estrutura de um campo organizacional não pode ser determinada *a priori*, mas precisa ser definida com base em investigações advindas da experiência.

Os campos somente existem à medida que puderem ser definidos institucionalmente. Portanto o processo de definição ou estruturação institucional consiste em quatro elementos a seguir: aumento na amplitude da interação entre as organizações no campo; surgimento de estruturas de dominação e padrões de coalizões interorganizacionais claramente definidos; aumento na carga de informação com a qual as organizações dentro de um campo devem lidar, e desenvolvimento de uma conscientização mútua entre os participantes de um grupo de organizações de que estão envolvidos em um negócio comum (DiMAGGIO, POWELL, 2005).

DiMaggio e Powell (2005) salientam que, quando diferentes organizações no mesmo ramo de negócios estão estruturadas em um campo concreto por competição pelo Estado e pelas categorias profissionais, elas são fortemente influenciadas umas pelas outras, o que as leva a se tornarem similares umas às outras. A longo prazo, esses autores explicam que, atores organizacionais, que tomam decisões racionais, constroem em torno de si mesmos um ambiente que restringe suas habilidades em continuar mudando. Aqueles que logo adotam inovações organizacionais são geralmente guiados pelo desejo de melhorar seu desempenho e passam assim a adotar novas práticas impregnadas de um valor além das necessidades técnicas da tarefa.

Dessa forma, à medida que uma inovação se espalha, sua adoção pode proporcionar legitimidade em vez de melhorar o desempenho.

O enfoque institucional supõe que as organizações são influenciadas por pressões normativas do Estado e de outros organismos reguladores. As organizações procuram então adequar suas estruturas e procedimentos às expectativas do contexto (MACHADO-DA-SILVA; GONÇALVES, 1998).

DiMaggio e Powell (2005), explicam que estratégias que são racionais para as organizações individualmente podem não o ser se adotadas por um grande número delas. No entanto, o próprio fato de essas estratégias serem normativamente sancionadas aumenta a probabilidade de sua adoção:

as organizações podem tentar mudar constantemente, mas além de certo ponto na estruturação de um campo organizacional, o efeito agregado de mudança individual diminui a diversidade no campo (DiMAGGIO, POWELL, 2005, p.76).

O conceito que melhor capta o processo de homogeneização é o de isomorfismo que

constitui um processo de restrição que força uma unidade em uma população a se assemelhar às outras unidades que enfrentam o mesmo conjunto de condições ambientais (DiMAGGIO, POWELL, 2005, p.76).

O conceito de isomorfismo competitivo aparece no clássico artigo de Hannan e Freeman (1977) e supõe uma racionalidade sistêmica que enfatiza a competição no mercado, a mudança de nichos e medidas de adequação. DiMaggio e Powell (2005) alertam para o fato de que este conceito, apesar de explicar em parte o processo de burocratização de Weber e poder ser aplicável na antecipação de inovações, não é completamente adequado ao mundo moderno das organizações, sendo mais adequado para os campos de livre concorrência.

Como isomorfismo institucional, entende-se que as principais forças que as organizações devem levar em consideração são as outras organizações, segundo DiMaggio e Powell (2005). Dessa forma, “as organizações não competem somente por recursos e clientes, mas por poder político e legitimação institucional, por adequação social, assim como por adequação econômica” (DIMAGGIO e POWELL, 2005, p. 77).

DiMaggio e Powell (2005) apresentam uma tipologia formada por três mecanismos por meio dos quais ocorrem mudanças isomórficas institucionais e apontam seus antecedentes: isomorfismo coercitivo, processos miméticos e pressões normativas. O isomorfismo coercitivo deriva de influências políticas e do problema da legitimidade, o isomorfismo mimético resulta de respostas padronizadas à incerteza e o isomorfismo normativo é associado à profissionalização.

O isomorfismo coercitivo resulta tanto de pressões formais quanto de pressões informais exercidas sobre as organizações por outras organizações das quais elas dependem, e pelas expectativas culturais da sociedade em que atuam. Desta forma

para DiMaggio e Powell (2005, p. 77), “tais pressões podem ser sentidas como coerção, como persuasão, ou com um convite a se unirem em conluio.”

Em algumas circunstâncias, estabelecem DiMaggio e Powell (2005), a mudança organizacional é uma resposta direta a ordens governamentais, tais como mudanças em relação ao ciclo orçamentário, relatórios anuais e exigências dos relatórios financeiros que asseguram elegibilidade para o recebimento de fundos ou o fechamento de contratos federais também moldam as organizações sob diversos aspectos:

à medida que Estados e outras organizações racionalizados expandem seus domínios a outras arenas da vida social, as estruturas organizacionais refletem cada vez mais regras institucionalizadas e legitimadas pelo Estado e dentro do Estado (DiMAGGIO, POWELL, 2005, p. 78).

Para Meyer e Rowan (1977), as organizações tendem a utilizar linhas de ação já definidas e racionalizadas na sociedade, que lhes permitirá encontrar legitimidade para suas atividades e defender sua sobrevivência independentemente de sua eficiência e da demanda de seus produtos. Assim, confirma-se que, mais que o mercado ou os rígidos ditames tecnológicos, estão as diversas orientações do contexto, as regras e os significados institucionalizados na estrutura. Como resultado, as organizações se tornam cada vez mais homogêneas dentro de determinados domínios e cada vez mais organizadas em torno de rituais em conformidade com as instituições maiores.

De modo geral, as organizações adotam novas concepções para aumentar sua legitimidade para demonstrar que estão tentando melhorar suas condições de trabalho. Para DiMaggio e Powell (2005, p. 79) “de maneira mais geral, quanto mais ampla a população de pessoas empregadas ou a quantidade de clientes servidos por uma organização, maior a pressão sentida pela organização para oferecer os programas e serviços oferecidos por outras organizações.”

DiMaggio e Powell (2005) apontam que as novas organizações tomam como modelo organizações mais antigas, que já existiam na economia, e os administradores procuram ativamente modelos nos quais se basear. As organizações tendem a

tomar como modelo em seu campo outras organizações que elas percebem ser mais legítimas ou bem-sucedidas.

Uma terceira fonte de mudanças organizacionais isomórficas é a normativa, e deriva da profissionalização, conforme a interpretação que se segue:

a luta coletiva de membros de uma profissão para definir as condições e métodos de seu trabalho para controlar a produção dos produtores e para estabelecer uma base cognitiva e legitimação para a autonomia de sua profissão (DiMAGGIO, POWELL, 2005, p. 79).

As categorias profissionais estão sujeitas às mesmas pressões coercitivas e miméticas a que estão sujeitas as organizações. Para DiMaggio e Powell (2005), enquanto diversos tipos de profissionais dentro de uma organização diferem uns dos outros, eles apresentam muita semelhança com seus pares profissionais em outras organizações. Também, em muitos casos, o poder profissional é algo tanto designado pelo Estado quanto criado pelas atividades das categorias profissionais. Dois aspectos da profissionalização são fontes importantes de isomorfismo, de acordo com esses autores. Um deles é o apoio da educação formal e da legitimação em uma base cognitiva produzida por especialistas universitários. Outro aspecto é o crescimento e a constituição de redes profissionais que perpassam as organizações e por meio das quais novos modelos são rapidamente difundidos. Em face desse contexto:

As universidades e as instituições de treinamento profissional constituem importantes centros de desenvolvimento de normas organizacionais entre os gerentes profissionais e seus funcionários. Associações profissionais e de investigação constituem outro veículo para definição e promulgação de regras normativas sobre comportamento organizacional e profissional. Tais mecanismos criam um grupo de indivíduos quase intercambiáveis que ocupam posições semelhantes numa ampla gama de organizações (DiMAGGIO, POWELL, 2005, p.80).

Outro importante mecanismo estimulador do isomorfismo normativo é a seleção de pessoal. Conforme a explicação a seguir:

Dentro de diversos campos organizacionais a seleção ocorre por meio da contratação de indivíduos de empresas da mesma indústria, por meio da contratação de pessoal de alta performance de um grupo restrito de instituições de treinamento, por meio da promoção de práticas comuns

como a constante contratação para cargos mais altos de pessoas oriundas de áreas financeiras e legais e por meio de requerimento de habilidades atreladas a cargos específicos (DiMAGGIO, POWELL, 2005, p. 80).

Os indivíduos, em um campo organizacional, passam por uma socialização precedente em termos de expectativas comuns com relação a seus comportamentos pessoais, ao estilo de vestimenta adequado, ao vocabulário organizacional e aos métodos padronizados de discursar, fazer piadas, ou se dirigir aos outros.

Um dos fatores que determina a pressão normativa é que

à medida em que gerentes e funcionários-chave são escolhidos nas mesmas universidades e selecionados a partir de um grupo comum de atributos, eles tenderão a enxergar problemas da mesma maneira, a considerar como normativamente sancionados e legitimados os mesmos procedimentos, estruturas e políticas, e tomarão decisões de maneira similar (DiMAGGIO, POWELL, 2005, p. 80).

A troca de informação entre os profissionais contribui para uma hierarquia de status comumente reconhecida. Essa ordenação de status ocorre tanto por meio de canais formais quanto informais. As associações profissionais e de comércio constituem outras arenas nas quais as organizações centrais são reconhecidas e para cujos funcionários são oferecidas posições de influência substancial ou cerimonial. Os administradores de organizações de grande visibilidade por sua vez por ter seu valor reforçado por meio da representação em conselhos de outras organizações, pela participação em conselhos de diversas indústrias e interindústrias e oferecendo conselhos a agências de governo (DiMAGGIO, POWELL, 2005).

O prestígio e os recursos organizacionais constituem elementos-chave para atrair os profissionais. Esse processo impulsiona a homogeneização na medida em que as organizações procuram assegurar que pode oferecer os mesmos benefícios e serviços que seus competidores. A complexidade deste processo pode até envolver movimentações como a de uma posição inicial principiante em organizações centrais para uma posição de gerência média em organizações periféricas, conforme esclarecem DiMaggio e Powell (2005).

Esses mesmos autores afirmam que, com os processos de isomorfismo institucional, as organizações estão sendo recompensadas por serem semelhantes a outras organizações em seus campos.

Essa similaridade pode tornar mais fácil para elas envolverem-se em transações com outras organizações, atraírem pessoas focadas em carreiras, serem reconhecidas como legítimas e respeitadas.

DiMaggio e Powell (2005) sugerem diversas hipóteses como preditores no nível organizacional e no nível de campo. Como preditores no nível do campo, eles sugerem que:

- Quanto mais um campo organizacional depende de uma única fonte (ou muitas fontes, mas similares) de fornecimento de recursos vitais, maior o nível de isomorfismo.
- Quanto mais as organizações em um campo interagem com as agências governamentais, maior o grau de isomorfismo no campo como um todo Além do mais o governo federal com freqüência determina, para um campo inteiro, padrões industriais que devem ser adotados por todas as organizações concorrentes.
- Quanto menor o número de alternativas visíveis de modelos organizacionais em um campo, maior a taxa de isomorfismo nesse campo.
- Quanto mais incertas são as tecnologias ou ambíguas as metas de um campo, maior a taxa de mudança isomórfica.
- Quanto maior o grau de profissionalização de um campo, maior a quantidade de mudanças isomórficas institucionais.
- Quanto maior o grau de estruturação de um campo, maior o grau de isomorfismo.

Assim, de maneira geral, as organizações em um certo campo podem ser muito distintas em alguns aspectos e ainda assim extremamente homogêneos em outros. Em relação ao nível organizacional, DiMaggio e Powell (2005) listam as seis hipóteses a seguir:

- 1) Quanto maior o grau de dependência de uma organização em relação à outra, mais similar ela se tornará a essa organização em termos de estrutura, ambiente e foco comportamental.
- 2) Quanto mais centralizado o fornecimento de recursos para a organização A, maior é a possibilidade de a organização A se transformar isomorficamente para se assemelhar às organizações de cujos recursos dependem.
- 3) Quanto mais incerto o relacionamento entre meios e fins, maior a probabilidade de a organização moldar-se em outras organizações que consideram mais bem-sucedidas.
- 4) Quanto mais ambíguas as metas de uma organização, maior o grau em que esta se moldará às outras organizações que considera bem-sucedida.
- 5) Quanto maior a confiança em credenciais acadêmicas para a escolha de pessoal gerencial e funcional, maior o grau em que a organização se tornará mais semelhante a outras em seu campo.
- 6) Quanto maior a participação de gestores organizacionais em associações de comércio e profissionais, maior a probabilidade de a organização ser, ou se tornar, semelhante a outras organizações em seu campo.

Tendo em vista a importância dessas linhas de pensamento expostas neste capítulo, elas foram tomadas como referencial teórico de suporte para a pesquisa das organizações do campo da construção civil e seus processos de isomorfismo.

3 METODOLOGIA

Pesquisa é a atividade científica pela qual se revela a realidade. A metodologia é uma preocupação instrumental. Trata das formas de se fazer ciência, cuida dos procedimentos, das ferramentas, dos caminhos. A metodologia preocupa-se em como captar e expor a realidade assim como ela é, assim, representa o instrumento para se fazer pesquisa (DEMO, 1987).

Segundo Alves-Mazzotti et al. (2004), o detalhamento dos procedimentos metodológicos inclui a descrição das etapas do desenvolvimento da pesquisa, do contexto, o processo de seleção dos participantes, os meios e o instrumental de coleta e análise dos dados, dentre outros.

Esta pesquisa teve como objetivo identificar a existência de padrões institucionais de isomorfismo em duas organizações do setor da construção civil, subsetor edificações, do estado de Minas Gerais. Para isso, utilizou-se a pesquisa qualitativa.

Na pesquisa qualitativa, há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpelação dos fenômenos e a atribuição de significado são básicas no processo de pesquisa qualitativa. O ambiente natural é a fonte direta para coletar dado e o pesquisador é o instrumento-chave (GIL, 1999).

Assim, buscou-se, através da pesquisa qualitativa, entender a natureza de um fenômeno social, no caso, a similaridade entre empresas de um mesmo setor. Não foram usadas técnicas de quantificação, mas adotada uma lógica de explicação, visando entender e explicar os dados coletados e analisados que não foram, portanto nem quantificados nem determinados em categorias homogêneas. É importante apontar que a não-quantificação deve-se à pesquisa abordar situações complexas, ou estritamente particulares, o que dificulta a generalização. Destaca-se, ainda, que, na pesquisa qualitativa, o pesquisador é instrumento-chave na coleta de dados e tende a analisar seus dados indutivamente.

Quanto aos fins, a pesquisa foi descritiva, que é aquela que

busca conhecer as diversas situações e relações que ocorrem na vida social, política, econômica e demais aspectos do comportamento humano, tanto do indivíduo tomado isoladamente como de grupos e comunidades mais complexas (CERVO, BERVIAN, 2004, p. 66).

A pesquisa foi descritiva, uma vez que se pretendeu observar, registrar, analisar e correlacionar fatos ou fenômenos sem manipulá-los, procurando descobrir a relação e conexão entre a similaridade de duas organizações do setor da construção civil de Minas Gerais.

A pesquisa caracterizou-se por um estudo de múltiplos casos no setor da construção civil. O estudo de caso tem sido apontado como uma tendência na estratégia de pesquisa na Administração e é assim definido:

o estudo de caso é uma forma de fazer pesquisa empírica que investiga fenômenos contemporâneos dentro de seu contexto de vida real, em situações em que as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não estão claramente estabelecidas (YIN, 2005, p. 32).

Estudar pessoas em seu ambiente natural é uma vantagem do estudo de caso, ao contrário do experimento que é conduzido em um ambiente artificial, controlado:

o ponto forte dos estudos de caso, reside em sua capacidade de explorar processos sociais à medida que eles se desenrolam nas organizações. Seu emprego permite entre outros, uma análise processual, contextual e longitudinal das várias ações e significados que se manifestam e são construídos dentro das organizações (ROESCH, 2005, p.201).

O estudo de caso tem caráter de profundidade e detalhamento, assim, os resultados são válidos apenas para o caso que se estuda. Deve-se atentar para alguns preconceitos em relação a esta estratégia de estudo: negligência por parte do pesquisador o que permite evidências equivocadas ou tendenciosas para influenciar as conclusões; em geral, fornecem pouca base para uma generalização científica e demoram muito, resultando em documentos ilegíveis (YIN, 2005).

A coleta de dados foi feita através dos seguintes recursos metodológicos: pesquisa bibliográfica, análise documental, entrevistas e observação assistemática.

Na pesquisa bibliográfica buscou-se a formação de um quadro teórico de referência a partir dos textos clássicos sobre a teoria institucional. De acordo com Demo (1987, p. 23), “os clássicos de determinada disciplina trazem a acumulação já feita de conhecimento, as polêmicas vigentes, a cristalização de certas práticas de investigação, o ambiente atual da discussão em torno do assunto”. Esse mesmo autor indica também que é através da pesquisa bibliográfica que toma conhecimento do que existe de produção, podendo-se com isso, aceitá-la, rejeitá-la e, com ela, dialogar criticamente.

Para Alves-Mazzotti et al. (2004, p. 169), documento é “qualquer registro escrito que possa ser usado como fonte de informação.” Relatórios, arquivos, pareceres e outros documentos podem revelar sobre princípios, normas e sobre as relações que se estabelecem nas organizações, sendo bastante úteis para a compreensão do passado e das ações em curso da organização.

Vergara (2005) considera a investigação documental aquela realizada em documentos ou com pessoas, incluindo registros, anais, regulamentos, circulares, ofícios, memorandos, balancetes, comunicações informais, filmes, microfilmes, fotografias, vídeo, informações em disquete, diários, cartas pessoais e outros.

Para Forster (1994), citado por Roesch (2005),

os documentos têm um valor em si mesmo – representam sistemas e estruturas da organização. Sua análise permite o entendimento de situações; permite conceituar a organização com base em uma visão de dentro, em contraste com métodos que se propõem testar hipóteses e partem de uma visão de fora, em que o pesquisador se distancia da realidade pesquisada e utiliza instrumentos estruturados em conceitos externos (teóricos) (ROESCH, 2005, p.166).

Utilizaram-se como fonte da pesquisa documental, folders publicitários; contratos e alterações sociais; atas de assembléia; contratos e distratos de compra e venda; contratos de locação de imóveis e equipamentos; contratos de prestação de serviços de manutenção e engenharia; projetos, convenções e especificações técnicas de empreendimentos; manuais de procedimentos administrativos e financeiros; manual da qualidade; plano de cargos e salários; regras de comissionamento de vendas, processos jurídicos de clientes, relação mensal de funcionários contratados e

demitidos, convenções coletivas, estudo de viabilidade do empreendimento, certidões, além do site das duas empresas, dentre outros.

Alves-Mazzotti et al. (2004) evidenciam que qualquer que seja a forma de utilização dos documentos, o pesquisador precisa conhecer por qual instituição ou por quem foram criados, que procedimentos e fontes utilizaram e com que propósitos foram elaborados.

Todos os documentos pesquisados foram criados internamente, sendo importante destacar este fato em função do discurso utilizado nos documentos ser o testemunho próprio da organização que, se por um lado, pode ser positivo, pois torna mais fácil o entendimento de seu conteúdo pelo corpo funcional da empresa, pode também apresentar vieses ao representar o discurso dominante da cúpula da organização.

É importante salientar que, segundo Yin (2005) para estudos de caso, o uso mais importante de documentos é corroborar e valorizar as evidências oriundas de outras fontes. Dessa forma, se algum documento contradizer algum dado prévio, este dado deve ser fonte de investigações mais profundas.

A entrevista foi utilizada como técnica de levantamento de dados para corroborar as informações encontradas na pesquisa bibliográfica. Para Roesch (2005), esta técnica apresenta como vantagens a possibilidade dos entrevistadores poderem dar explicação mais convincente sobre os objetivos da pesquisa, atingir mais facilmente os respondentes, oferecer explicações, caso ocorra alguma dúvida no momento do levantamento dos dados, para impedir equívocos. Por outro lado, as desvantagens são a interferência de fatores sociais na relação entre entrevistado e entrevistador e possibilidade de influenciar as respostas do entrevistado, sob pena de distorcer os resultados da pesquisa.

Roesch (2005, p. 169) considera que “a qualidade dos dados obtidos na entrevista depende da habilidade do entrevistador, do nível de confiança entre entrevistador e entrevistado e da relevância da pesquisa para os entrevistados”.

A amostra utilizada para a entrevista foi não-probabilista, intencional. Optou-se por esses indivíduos para compor a amostra, pois não se pretendeu, neste estudo, tratar estatisticamente os dados e houve interesse na opinião de elementos não representativos da população. Além disso, entendeu-se que esses indivíduos, em suas respectivas áreas, pudessem dar um panorama do que é cada uma das empresas pesquisadas.

Recorreu-se à entrevista, a fim de completar dados extraídos de outras fontes, além de possibilitar registrar observações sobre o comportamento e atitudes dos entrevistados. Apesar de ter não percebido resistência dos entrevistados em participar da pesquisa, observou-se que eles foram bastante cautelosos em diversas de suas observações.

As entrevistas constituem uma técnica alternativa para se coletar dados não documentados sobre um determinado tema. Segundo Alves-Mazzotti et al. (2004),

De modo geral, as entrevistas qualitativas são pouco estruturadas, sem um fraseamento e uma ordem rigidamente estabelecidos para as perguntas, assemelhando-se muito a uma conversa. Tipicamente, o investigador está interessado em compreender o significado atribuído pelos sujeitos a eventos, situações, processos ou personagens que fazem parte de sua vida cotidiana (ALVES-MAZZOTTI et al., 2004, p. 168).

Na empresa Gama, foram feitas 14 entrevistas, com os seguintes atores: um superintendente de vendas da regional Rio de Janeiro, um coordenador de vendas Belo Horizonte, uma coordenadora de Recursos Humanos, um gerente administrativo, dois engenheiros, um ex-empregado, três gerentes de lojas, um vice-presidente de vendas, uma superintendente administrativo, um gerente de documentação, uma despachante.

Na empresa Alfa, foram feitas 11 entrevistas, com os seguintes profissionais: uma gerente administrativo-financeira e dois empregados da área financeira, dois empregados da área de engenharia (um de Belo Horizonte, outro do Rio de Janeiro), cinco prestadores de serviços (um da área de qualidade, outro de consultoria em

implantação de sistemas gerenciais, dois despachantes, uma compradora), além do proprietário da empresa.

Todas as entrevistas foram realizadas pessoalmente, e o tempo de duração de cada uma foi em torno de 30 a 60 minutos. Não foi permitido que as entrevistas fossem gravadas, nem o nome das organizações divulgados nos relatórios de pesquisa, o que já sugere o ambiente de controle organizacional, típicos do setor da construção civil.

Utilizou-se, também, a técnica de observação. A observação, segundo Alves-Mazzotti et al. (2004), é extremamente valorizada pelas pesquisas qualitativas, por permitir checar na prática algumas respostas dadas nas entrevistas e identificar comportamentos não-intencionais ou inconscientes, além de permitir o registro de comportamentos em seu contexto temporal-espacial. Neste trabalho, foi realizada observação assistemática, participante, individual, no campo.

Pelo fato de a pesquisadora ser funcionária de uma das empresas pesquisadas, pôde registrar os fatos na medida em que eles ocorriam. Na outra empresa pesquisada, foram feitas oito visitas à sede a fim de fazer as entrevistas e observar e registrar os dados. Não foram feitas visitas às obras, em função de o estudo ter buscado verificar a existência do isomorfismo na empresa como um todo e não especificamente na área técnica. Esta pode ser uma sugestão para pesquisas futuras.

Segundo classificação disposta por Marconi e Lakatos (1996, p. 111), “a observação assistemática consiste em recolher e registrar os fatos da realidade sem que o pesquisador utilize meios técnicos especiais ou precise fazer perguntas diretas”. A observação participante consiste na participação real do pesquisador na comunidade ou grupo que está pesquisando. Por este motivo, pode enfrentar dificuldades para manter a objetividade, pelo fato de exercer influência no grupo, poder ser influenciado por antipatias ou simpatias pessoais. Estas dificuldades foram abrandadas pelo fato de a pesquisadora ser ainda novata na organização, e ter conseguido permissão para realizar a pesquisa na empresa, bem como ter e comunicado a todos a respeito de seu trabalho.

As observações foram feitas nas organizações estudadas e os fatos foram registrados na medida em que ocorriam. A observação foi realizada por um período de 12 meses de agosto de 2006 a julho de 2007.

Outras desvantagens precisam ainda ser consideradas em relação a este método de observação como a não-observação de eventos que ocorrem fora do período, além de a presença do observador poder interferir na situação observada, fatos que foram minimizados pela utilização de outras técnicas de coletas de dados como a entrevista.

Para tratamento dos dados foram realizados análise de conteúdo das entrevistas, dos protocolos de observação e consulta dos documentos.

Segundo Bardin (1994), a análise de conteúdo pode ser definida como um conjunto de técnicas de análise de comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não), o que permite a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens.

A análise dos resultados foi estruturada considerando-se os três mecanismos e as hipóteses preditoras da mudança isomórfica de DiMaggio e Powell (2005), descritas no referencial teórico, sendo algumas vezes perpassada por outros autores.

A principal dificuldade encontrada durante a realização da pesquisa foi transmitir aos participantes a isenção de interesses por parte da empresa na realização da pesquisa e validar o interesse puramente acadêmico da pesquisadora. Em relação ao acesso a documentos, pode ser apontada como dificuldade a seleção prévia deles por parte das organizações, além daquelas advindas do agendamento de entrevistas com os entrevistados e deslocamentos diversos à sede da empresa Gama. A realização das entrevistas no local de trabalho, também, trouxe algumas dificuldades como interrupções diversas, como pessoas transitando no local e telefones tocando.

Eventualmente foi necessário um retorno ao campo para esclarecer dúvidas, recolher documentos ou coletar novas informações sobre acontecimentos e circunstâncias relevantes que foram pouco explorados nas entrevistas. De modo geral, utilizou-se como fonte para estes esclarecimentos uma coordenadora administrativa.

Seguindo-se Vergara (2005), considera-se que o acesso franqueado às organizações para realização da pesquisa foi outro fator relevante para a escolha delas.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Para suporte à análise e discussão dos dados obtidos na pesquisa, descreve-se a seguir, a caracterização das organizações Alfa e Gama a fim de traçar o contexto em que se desenvolve o processo de isomorfismo.

4.1 A Empresa Gama

Considerada empresa líder no segmento de construções residenciais para a classe média, a empresa Gama é hoje uma construtora que atua em 35 cidades brasileiras. Em 2004, registrou um faturamento 15% superior ao de 2003. Ao contrário do que ocorreu com muitas empresas do setor, o ano de 2004 foi positivo para a construtora que direcionou investimentos de R\$ 275 milhões para a construção de sete mil unidades residenciais. Em 2005, a empresa ampliou em 5% os investimentos, com destaque para lançamentos de condomínios fechados.

As atividades da empresa são divididas nas seguintes etapas: identificação, avaliação e aquisição de terrenos; obtenção de licenças, autorizações e aprovações governamentais; construção; vendas e marketing; e fornecimento de financiamento e outros serviços aos seus clientes.

A construtora é resultado da evolução de um pequeno projeto iniciado por volta de 1977 por dois sócios e uma pequena empresa de engenharia, na cidade de Belo Horizonte, Minas Gerais, com o objetivo de construir e incorporar empreendimentos residenciais na capital mineira. Nessa época, seus dois sócios investiram seu capital comprando um terreno onde se construiria um primeiro empreendimento: uma casa, situada em um bairro de classe média baixa de Belo Horizonte. Já no ano seguinte à fundação da empresa, foram entregues as primeiras casas construídas nessa cidade e, em 1981, foram entregues os primeiros prédios.

Em 1986, com a implementação do Plano Cruzado, a empresa foi afetada de maneira bastante positiva, pois possuía um pequeno estoque de imóveis, cujos preços foram majorados abruptamente em função de uma nova demanda. Para se

adequar à dinâmica do mercado imobiliário, a empresa Gama foi pioneira no país quando, nesta mesma época, criou sua própria linha de financiamento.

Já no início da década de 90, a empresa Gama passou a atingir uma participação de mercado relevante em Belo Horizonte, quando iniciou a procura por novos mercados para expansão. Em 1990, inaugurou sua primeira loja, em Belo Horizonte. Atualmente possui nove lojas próprias em Belo Horizonte parceria exclusiva com as melhores imobiliárias nas cidades em que atua. Em 1992, foi a primeira construtora do país a lançar um departamento de atendimento ao cliente, com foco no apoio e na prestação de esclarecimentos aos seus clientes. No ano seguinte, a empresa criou também o "mix de acabamento" (nome fictício), serviço inovador que passou a proporcionar aos seus clientes opções adicionais de acabamento para suas edificações. O "mix de acabamento" pode ser financiado juntamente com o valor do imóvel em até 15 vezes fixas.

Em 1994, a empresa Gama iniciou a expansão de suas atividades para fora da cidade de Belo Horizonte e passou a construir em Uberlândia, MG. Em 1995, a empresa ingressou no Estado de São Paulo, passou a atuar inicialmente na cidade de Americana e, nos anos seguintes, em importantes cidades do interior desse estado como Ribeirão Preto, Campinas, São José do Rio Preto, dentre outras. Já em 1999, passou a atuar no sul do Brasil, inicialmente em Londrina e Curitiba, no Paraná.

Em busca de manter sua estratégia, a empresa Gama lançou em 2000, um plano de financiamento com prestações fixas, para proporcionar aos seus clientes comodidade e oportunidade para planejamento de seus investimentos, o que contribuiu para melhorar seus resultados. Em 2001, implementou seus primeiros investimentos na capital do estado de São Paulo.

Outro passo ousado foi dado em 2002, com a abertura da Gama Corporation, na Flórida (E.U.A.), voltada para a construção de shoppings de rua e galpões para escritórios. Outra empreitada foi a construção de condomínios residenciais para americanos em Miami.

Em 2004, abriu uma loja na Flórida (EUA) e em Londres (Inglaterra) para facilitar a venda de apartamentos aos brasileiros que querem investir seu dinheiro no país de origem. A mesma estratégia de vendas foi ampliada aos clientes brasileiros residentes no Japão, Portugal, Espanha, Suíça e Canadá.

Em 2006, expandiu suas atividades para Goiânia, completando 29 cidades de atuação, e houve a reestruturação da empresa para abertura de capital em 2007. Esta reestruturação se completou em 2007, com a admissão de um grupo estrangeiro como acionista, avançou na sua diversificação geográfica, atingindo 35 cidades. Ao manter seu ritmo acelerado de crescimento, a empresa Gama expandiu seu banco de terrenos e atuação geográfica, lançou R\$ 254,5 milhões, equivalentes a 2.150 unidades, vendeu o equivalente a R\$ 157,7 milhões, e continuou com seu plano de estruturação da equipe e de infra-estrutura necessários para dar suporte ao grande crescimento operacional. Adicionalmente, foram firmadas seis parcerias com empresas especializadas em construção de empreendimentos residenciais populares, que trabalharão com a tecnologia e gestão de produção da Gama, o que reforça sua capacidade de construção.

Em mais da metade das cidades em que Gama atua, a população varia entre 100 mil e 500 mil habitantes e compete, primordialmente, com empresas locais que não possuem a abrangência de mercado e o tamanho compatível com os seus, o que possibilita a ela uma posição competitiva diferenciada. A empresa, capitalizada, negocia grande parte de seus empreendimentos através do financiamento próprio.

A liderança da empresa é o reflexo da união de três conceitos: localização dos imóveis, preço e forma de financiamento. A empresa Gama orienta a construção de seus residenciais nos melhores bairros das cidades onde está presente. Dentre os incluem-se facilidade de acesso, infra-estrutura urbana adequada, análise de valorização futura, flexibilidade de pagamento ao cliente e garantia de entrega. Seus imóveis atendem a todos os níveis da classe média, com preços que variam de R\$ 45 mil a R\$ 380 mil, nas versões de 2, 3 e 4 dormitórios. Atualmente a Gama trabalha com três diferentes linhas de produtos e prioriza maior área verde e mais opções em lazer.

Como a empresa Alfa, a Gama constrói em larga escala e possui o mesmo padrão de construção em todas as cidades em que atua, com isso consegue negociar melhor com seus fornecedores.

Seus projetos são baseados em estruturas que podem ser replicadas em diferentes tipos de empreendimentos. Os módulos são constituídos por conjuntos de 50 a 200 unidades, que lhe permitem realizar empreendimentos de até 5.000 unidades, dependendo do tamanho da cidade e da realidade da demanda local. Esse modelo de construção modular favorece a agilidade comercial à medida que permite replicar projetos padronizados em diversas regiões e gera a flexibilidade necessária para aproveitar diferentes oportunidades de mercado.

A empresa Gama atua de forma integrada, controla desde a fase de prospecção de terrenos, elaboração de projetos e construção, até a venda das edificações. Isso lhe permite controlar de forma direta todas as etapas da incorporação. Na fase de construção, terceiriza a mão-de-obra nos canteiros-de-obras com empresas especializadas com quem mantém parceria há vários anos. Isso lhe proporciona maior eficiência.

A experiência da Gama na realização de investimentos imobiliários possibilitou-lhe adquirir terrenos em áreas estrategicamente localizadas e com forte demanda para seus empreendimentos. Sua capacidade de efetivar novas aquisições de terrenos de forma rápida e eficiente representa um diferencial importante em seu projeto de crescimento.

Outra estratégia da empresa Gama é selecionar construtoras com reconhecida capacidade e conhecimento no segmento de empreendimentos residenciais populares, independentemente de sua localidade de atuação, e, em seguida, montar acordos operacionais com cada uma delas, delimitando a respectiva área geográfica de atuação.

A empresa, hoje, possui 115 canteiros-de-obras em andamento, contemplando empreendimentos próprios, partes relacionadas e empreendimentos com parcerias. Com esse modelo, é capaz de obter escala industrial de produção, o que

proporciona elevado grau de especialização de processos, baixo custo de produção e qualidade diferenciada em seu segmento de atuação.

A empresa acredita que o patrocínio de esportes coletivos é uma excelente oportunidade para reforçar a imagem corporativa e aumentar o reconhecimento público. A marca Gama esteve presente durante seis anos no voleibol brasileiro através da parceria com um tradicional clube de Minas Gerais. Direciona também seus investimentos para o futebol. Esse investimento resulta da importância que a construtora atribui ao esporte como fator de melhoria da saúde, da educação e da qualidade de vida das pessoas. Além disso, a empresa acredita que essa é mais uma ferramenta de vanguarda utilizada para a divulgação da marca.

Faz parte da cultura da empresa trabalhar e ajudar no desenvolvimento das comunidades em que tem suas atividades. Ao longo de sua história, a empresa executou diversas iniciativas. Uma delas, em parceria com o governo municipal de Belo Horizonte, construiu e proveu fundos para um centro de atendimento médico e odontológico, que recebia crianças da periferia de Belo Horizonte. Outra iniciativa foi a promoção de incentivos para que as comunidades mantenham seus muros limpos e adequadamente pintados. Atualmente, dá suporte à associação "Cidade dos Meninos São Vicente de Paulo", localizada em Ribeirão das Neves, em Minas Gerais, por meio de doações mensais e campanhas, visando atrair outros colaboradores para esta iniciativa. Esta associação provê moradia, além de educação formal, técnica e humanística para adolescentes.

É líder, em Belo Horizonte, no segmento em que atua, com foco exclusivamente no segmento de empreendimentos residenciais populares, o que significa concentrar sua atuação em grande parte da demanda por novas moradias.

Em toda a história da empresa, já foram entregues mais 40 mil imóveis construídos nas diversas cidades em que atua.

4.2 A Empresa Alfa

Fundada em 1998, a empresa Alfa atua no mercado da construção civil para a classe média das cidades de Belo Horizonte e Rio de Janeiro, na região Sudeste do Brasil. Sua principal atividade é a produção e incorporação de imóveis residenciais, além da execução de projetos diversos para obras e serviços de engenharia.

Em busca de uma maior participação no mercado imobiliário, em 2000, a empresa buscou parceria estratégica com empresas focadas nos mesmos objetivos. Inicialmente, em Belo Horizonte, foram executados em conjunto, dois empreendimentos na região da Pampulha, e posteriormente a parceria estendeu-se para a cidade do Rio de Janeiro. Na época da pesquisa, estava sendo construída uma edificação, num total de vinte unidades habitacionais, em Belo Horizonte, enquanto no Rio de Janeiro estavam sendo construídas seis edificações, totalizando 450 unidades habitacionais.

Como cenário da expansão do setor da construção civil no Brasil, para final de 2007 e 2008, ensejou um planejamento de construção de cerca de 2.960 unidades habitacionais, distribuídas em cinco empreendimentos, com previsão de receita de R\$235 milhões.

Estabelecida em Belo Horizonte, a empresa é uma sociedade limitada, composta por dois sócios, sendo que a responsabilidade técnica fica a cargo de um dos sócios, que é engenheiro civil e quem também administra a sociedade com poderes e atribuições para representa-la. O outro sócio é administrador e não exerce atividades diretamente na empresa.

A sociedade mantém uma filial na cidade do Rio de Janeiro, com os mesmos objetivos da matriz.

Assim como sua parceira Gama, a empresa Alfa alicerça seu sucesso a partir da união de três conceitos: localização dos imóveis, preço e forma de financiamento. Os imóveis da empresa atendem à classe média, com preços que variam de R\$ 90.000,00 a R\$160.000,00, à época da pesquisa. Em todas as suas linhas de

produtos, os projetos pretendem valorizar qualidade de vida, segurança, lazer e liberdade.

Seguindo as tendências do setor, a empresa Alfa constrói em escala e possui o mesmo padrão de construção, conseguindo assim negociar melhor com seus fornecedores, o que torna o preço para o consumidor final mais competitivo.

Desde sua fundação, a empresa lançou mais de 600 unidades habitacionais.

À época da pesquisa, seu corpo funcional contava com 20 funcionários administrativos, incluindo os da matriz em Belo Horizonte e os da filial no Rio de Janeiro e 129 funcionários de obras, além de mão-de-obra contratada por empreitada e terceirização de serviços administrativos como contabilidade, documentação, dentre outros.

Dentre os objetivos da empresa, abordados em seu “Manual da Qualidade”, destacam-se a busca da satisfação dos clientes, aumento da rentabilidade nos empreendimentos, melhoria contínua dos processos construtivos, a fim de alcançar a missão que é a satisfação dos clientes através da melhoria contínua do sistema da qualidade.

4.3 Processos de Isomorfismo: Aspectos do Ambiente Institucional e Organizacional

Para a perspectiva institucional, os “processos subterrâneos dos grupos informais, os conflitos entre grupos, as políticas de contratação, dependências de grupos externos e circunscrições, a luta pelo prestígio, os valores comunitários e a estrutura de poder da comunidade local e instituições legais.” constituem os fundamentos da compreensão do comportamento das organizações (DiMAGGIO, POWELL, 2005). Assim, para análise dos fundamentos institucionais e compreensão do comportamento de duas empresas serão destacados alguns exemplos a seguir.

Com base nos conceitos de DiMaggio e Powell (2005), verifica-se que a definição institucional do campo da construção civil, aplica-se às empresas Gama e Alfa a

partir do incremento das interações entre as organizações no campo, seja por necessidades técnicas, humanas ou administrativas; pelo surgimento de estruturas de dominação e padrões de coalizões interorganizacionais, como a formação de parcerias, o domínio dos mercados, as regras formais e informais de convivência entre concorrentes; aumento na carga de informação com a qual as organizações dentro de um campo devem lidar, através das análises do mercado, da concorrência, e o desenvolvimento de uma conscientização mútua entre os participantes de um grupo de organizações de que estão envolvidos em um negócio comum. Importante destacar que as empresas são ao mesmo tempo concorrentes e parceiras dentro do campo.

As duas organizações pesquisadas também são empresas familiares. Para Lanzana (1999, p. 33), citado por Macedo (2002), “uma empresa é considerada familiar quando um ou mais membros de uma família exerce considerável controle administrativo sobre a empresa, por possuir parcela expressiva da propriedade do capital. Assim, existe estreita ou considerável relação entre propriedade e controle, sendo que o controle é exercido justamente com base na propriedade.”

Garcia (2001) acrescenta que as empresas familiares representam em torno de 90% do universo empresarial brasileiro. Salieta-se que uma das organizações pesquisadas está passando pelo processo de profissionalização, com a abertura de capital e associação a parceiros internacionais.

Segundo o entrevistado 3, há a super valorização das relações afetivas, da confiança mútua, da antiguidade, da dedicação e fidelidade, além da presença do autoritarismo e do paternalismo nas relações das chefias com seus subordinados.

Para os entrevistados 4,12 e 15, o processo decisório, nas organizações pesquisadas, assim como outras organizações familiares brasileiras tende a ser centralizado, pois reside no chefe a última instância para a tomada de decisões, o que acaba por obstruir a flexibilidade e a criatividade.

Para as incorporadoras que estão capitalizando, o modelo das parcerias tem sido a estratégia preferida. Como forma de garantir a difusão dos negócios, as grandes empresas vêm fazendo um movimento de expansão geográfica em nível nacional.

Assim as empresas pesquisadas são parceiras em alguns empreendimentos e juntas promovem a expansão geográfica de seu negócio, no caso para a cidade do Rio de Janeiro. É importante ressaltar o comentário do entrevistado 25, sobre a parceria:

Para a empresa Gama a parceria é muito boa, hoje eu ofereço com minha mão-de-obra e outros custos praticamente toda a estrutura de funcionamento da empresa, inclusive atendimento ao cliente, poucas são as despesas, funcionários e responsabilidade para que tudo saia bem (Entrevistado 25).

Ainda segundo esse mesmo entrevistado,

A expectativa nos próximos anos é que haja um aumento na estrutura para atender a demanda crescente, principalmente a estrutura técnica e administrativa no Rio de Janeiro. As perspectivas para a área administrativa, em Belo Horizonte, apontam para em um futuro próximo a transferência dos procedimentos operacionais para a empresa Gama ficando com a gente somente o controle. Passaremos a trabalhar mais com a cabeça, deixaremos de ser operacionais (Entrevistado 25).

Os entrevistados 1,2 e 25 relatam que as duas empresas pesquisadas negociavam, até pouco tempo atrás, grande parte de seus empreendimentos através do financiamento próprio. Em função da ampliação das ofertas de financiamento por bancos particulares e aumento do crédito pelos bancos federais como CEF, este quadro vem-se alterando com a transferência do financiamento para os bancos, o que possibilita menor emprego do capital próprio da empresa diretamente na construção, podendo favorecer seu emprego em outras frentes.

O entrevistado 1 acrescenta que a empresa Gama concentra seus esforços iniciais no estudo e entendimento das tendências demográficas, sociais e econômicas, para identificar as necessidades de cada mercado que a empresa atua no lançamento de seus produtos.

Segundo o entrevistado 25, a empresa Alfa foi constituída em 1998 para construir imóveis residenciais e comerciais em Belo Horizonte. Como seu sócio, responsável pela área técnica, foi funcionário de uma grande construtora durante vários anos, inicialmente pretendia desenvolver e adotar novas práticas, mas com o passar do tempo, optou por adotar práticas já estabelecidas no campo da construção civil.

Esse depoimento está de acordo com o que salientam DiMaggio e Powell (2005):

As organizações podem modificar suas metas ou desenvolver novas práticas, e novas organizações podem entrar no campo. Mas ao longo prazo, atores organizacionais que tomam decisões racionais constroem em torno de si mesmos um ambiente que restringe suas habilidades em continuar mudando nos anos seguintes (DiMAGGIO, POWELL, 2005, p. 76).

A partir da parceria entre as duas empresas, podem ser observados variados exemplos de isomorfismo, que serão descritos, a partir do exame dos dados coletados. O discurso a seguir, pronuncia o que significa a parceria entre a empresa Alfa e a Gama:

Seguindo uma tendência verificada na economia, percebe-se que as pequenas e médias empresas estão organizando-se em torno das maiores, através de parcerias. Outras vezes, as pequenas e médias empresas, estão sendo incorporadas pelas maiores.(ENTREVISTADO 25).

“Para que ser mais uma pequena, se posso me associar a uma grande?” (entrevistado 25). A afirmação caracteriza, conforme a teoria institucional, como a busca da legitimação através do isomorfismo mimético. Para DiMaggio e Powell (2005, p. 79) “as organizações tendem a tomar como modelo em seu campo outras organizações que elas percebem ser mais legítimas ou bem sucedidas”. Uma confirmação disso está no comentário de uma ex-empregada da Gama, atual engenheira da empresa Alfa:

Somos muito parecidos em muitas coisas, inclusive em muitos métodos de controle, de medições. Mas somos melhores que eles em muitas coisas, principalmente na parte de orçamento, mas o proprietário da empresa acha que não, que temos que fazer igual à Gama (ENTREVISTADA 18).

A detecção desse isomorfismo conduziu a uma questão complementar dirigida à mesma entrevistada que comentou:

Ah, é ruim pra gente, a gente faz, faz e eles querem fazer igual ao outro. Acho que ele pensa: se ele é um empresário de sucesso, por que vou fazer diferente? (ENTREVISTADA 18)

Outra observação que atesta a utilização do mecanismo de isomorfismo mimético pela empresa Alfa, que talvez seja a única estratégia de sobrevivência no ambiente

da cidade de Belo Horizonte, é revelada quando o entrevistado 25 é questionado sobre o motivo da escolha do Rio de Janeiro como mercado para seus produtos. O mercado de Belo Horizonte já é atendido pela empresa Gama, sendo assim houve a necessidade de procurar outros mercados.

Quando questionado sobre a possibilidade de construir por si só, o entrevistado 25 diz: “Quem sabe, mas hoje a parceria para mim também é muito boa, uso o modelo, uso a marca...”

A afirmação indica, segundo DiMaggio e Powell (2005), que, no caso do isomorfismo mimético, tomar outras organizações como modelo constitui uma resposta à incerteza. Como visto anteriormente, a empresa imitada pode não estar consciente disso e continua servindo como fonte conveniente de práticas que a organização que copia pode utilizar. Assim a organização Alfa copia da organização Gama seu método construtivo e seus processos, sejam eles técnicos ou administrativos.

Em relação à produção de edificações habitacionais, Barros (1996) salienta que o setor teve grande expansão até o início da década de 70 e entrou em recessão em meados da década de 80. Nesse período, houve a construção de grandes conjuntos habitacionais, marcada pela introdução de alterações tecnológicas rumo à industrialização da construção. Incentivada pela demanda proporcionada pela liberação de recursos governamentais, o setor foi motivado ao incremento da produtividade e à redução de custos. Assim, a introdução de “sistemas construtivos inovadores” ou “industrializados”, trazidos de outros países, foi a resposta dada pelas construtoras à demanda. Segundo os entrevistados 5 e 6, a empresa Gama, fundada à época, introduziu a construção pelo método de alvenaria auto-portante. Na alvenaria auto-portante as paredes têm função estrutural, ou seja, suportam lajes e outras estruturas. Na maneira tradicional, é feita a estrutura em concreto armado e depois a alvenaria, que tem função apenas de vedação.

Vargas (1994) afirma que a forte presença de operários que fabricam o produto com a utilização de ferramentas manuais e pequena presença de máquinas no processo produtivo, conferem à construção habitacional, um caráter de “manufatura”, no qual o parcelamento do trabalho permite que este setor absorva grande contingente de

mão-de-obra sem ofício. É evidente que a máquina ainda hoje, substitui apenas a força muscular do operário, mas não sua habilidade e criatividade.

De acordo com as informações levantadas junto aos engenheiros das empresas pesquisadas, apesar de alguns investimentos em novas tecnologias, a utilização de máquinas nas obras ainda é pequena. Apesar de Vargas (1994) utilizar outra denominação, no contrato de compra e venda das empresas é salientado que pode haver pequenas diferenciações entre uma e outra edificação em função da construção ser um trabalho artesanal.

Nas empresas pesquisadas, o engenheiro é responsável pelo gerenciamento de duas, três ou mais edificações, dependendo da quantidade de unidades habitacionais de cada uma, e o mestre-de-obras é quem efetivamente acompanha o dia-a-dia da obra, inclusive a administração dos funcionários, já que é ele quem assume a liderança entre os trabalhadores e sabe usar os artifícios necessários para fazê-los produzir (ENTREVISTADOS 5, 6, 18, 19).

Em relação ao processo de construção, o método construtivo utilizado pelas empresas é padronizado, funcionando como uma linha de produção. O estudo e emprego de novas tecnologias é constante com investimentos em estudos para emprego de novos produtos e serviços que agreguem qualidade, economia e rentabilidade ao negócio, apesar de não ser prática comum no setor da construção civil. Dessa forma, vários projetos são instituídos na empresa Gama como forma de investigar processos mais eficientes (ENTREVISTADO 6).

Acompanhando a tendência de oferecimento de produtos e serviços cada vez mais personalizados, apesar de não abandonar seus processos de produção que acabaram sendo a receita de seu sucesso, ambas empresas têm procurado oferecer serviços como planos de financiamento exclusivos, acabamentos personalizados, atendimento individualizado, dentre outros (ENTREVISTADOS 11, 25).

De modo geral, as mudanças na área de engenharia são mais facilmente implantadas em função da necessidade maior de contenção de custos diretos (ENTREVISTADO 6).

O comentário de uma ex-empregada da empresa Gama, atualmente Empresa Alfa, colabora com esta afirmação: “Ah, você esta falando daquele projeto de redução de custos?” (Entrevistada 7).

Resposta de empregado da empresa Alfa, entrevistado 16, também ex-empregado da empresa Gama: “Isto mesmo. Você também já trabalhou lá?”

Conforme o entrevistado 8, a empresa Gama “dita estilo” em seu segmento de mercado, conseguindo aliar seu produto à demanda do mercado a preços competitivos. Assim, a empresa Alfa utiliza do mecanismo de isomorfismo mimético para oferecer produtos similares aos produtos da empresa Gama.

Segundo a CBIC (2007), “as entidades representativas do setor têm trabalhado para universalizar no país os conceitos de construção sustentável, com a realização de seminários e implementação de projetos”. Isso é o que se verifica na opinião do entrevistado 20 que descreve o seguinte: pressionadas por uma legislação ambiental cada vez mais rígida e procurando diminuir os custos da construção civil, as empresas investem para reduzir o desperdício de materiais e, conseqüentemente, minimizar a geração de resíduos nos canteiros-de-obra.

As duas empresas pesquisadas, em face da posição ocupada pelo setor, começaram a se ocupar das questões relativas à sustentabilidade. Investimentos em pesquisa, para o desenvolvimento e aplicação de sistemas construtivos mais limpos, seleção mais criteriosa de fornecedores, privilegiando fabricantes de produtos recicláveis e uso de tecnologia antipolvente no processo produtivo são iniciativas que merecem destaque. As duas empresas têm buscado também dar um destino adequado para todos os resíduos produzidos na obra, como objetivo de reduzir o impacto no meio ambiente. Os entulhos das obras são armazenados em locais identificados e posteriormente recolhidos por caçambas que os despejam em locais adequados. O lixo orgânico recolhido na obra é embalado e depois recolhido. O esgoto é despejado em fossas sanitárias (ENTREVISTADOS 5, 20).

O entrevistado 4 relata que na sede da empresa Gama, um programa de coleta seletiva de resíduos foi implantado a cerca de três anos. Os materiais são separados de acordo com a destinação e, mensalmente, doados para instituições ou vendidos.

Essas ações indicam um processo de isomorfismo coercitivo, através do qual são adotados novos procedimentos para adequação às normas ambientais e ainda para atender às pressões informais exercidas por outras organizações.

Visando atender a uma exigência cada vez maior dos clientes e ainda das instituições ligadas à proteção ambiental, as empresas pesquisadas têm buscado ainda preservar as árvores nativas em vários de seus empreendimentos, utilizando estas áreas como áreas de lazer e recreação. O entrevistado 141 descreve que em um dos empreendimentos da empresa Gama, há em torno de 8.000 m² de um bosque preservado exclusivamente para os moradores.

O entrevistado 13 afirma que uma norma de evidente importância no campo da construção civil é o PBQP-H (Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade na Habitação) que certifica as empresas em níveis, sendo que a qualificação no nível A é condição básica para qualquer financiamento junto a órgãos financiadores como a CEF e outros.

Segundo depoimento dos entrevistados 6 e 18, esse programa busca proporcionar a melhoria da qualidade e produtividade do setor da construção civil, com o objetivo de elevar a competitividade de bens e serviços por ele produzidos. Propõe, portanto, organizar os setores da cadeia produtiva da construção civil em torno de duas questões principais: a melhoria da qualidade do hábitat e a modernização produtiva, incluindo desde a gestão administrativa até a execução da obra. Isso acontece porque o PBQP-H exige re-qualificação da mão de obra, padronização e verificação constante e preventiva dos processos, redução nos índices de desperdício e tentativa de eliminar o retrabalho.

Conforme evidenciado na apresentação das empresas, Alfa e Gama são certificadas no nível A do PBQP-H.

A área de engenharia de ambas as construtoras investe bastante no desenvolvimento de projetos arquitetônicos capazes de atender às exigências de conforto, segurança e racionalidade de espaço, sem onerar o preço final do imóvel, um dos principais pilares na estratégia competitiva do segmento (ENTREVISTADOS 11 e 25).

Esse posicionamento de liderança no mercado aponta na direção de um posicionamento moderno em termos de gestão. Uma pequena amostra disso pode ser verificada no discurso de um dos dirigentes quanto às mudanças internas na organização:

é um ajuste da empresa ao seu ambiente, que em geral, encontra-se em constante mutação, quase sempre com a empresa alterando suas próprias características, na busca de um equilíbrio. Assim, todo o processo de implantação e acompanhamento das estratégias empresariais ocorre em decorrência de constantes mudanças (ENTREVISTADO 11).

Segundo DiMaggio e Powell (2005), nos estágios iniciais de seus ciclos de vida, os campos organizacionais apresentam uma diversidade considerável em termos de abordagem e forma. Entretanto, uma vez que este se torne um campo bem estabelecido, há um impulso inexorável em direção à homogeneização.

Em geral, nas empresas pesquisadas faltam sistemas de planejamento e controle da produtividade e dos serviços mais adequados. Em função da antiguidade do setor, acredita-se que deveriam existir sistemas mais eficientes de planejamento e controle que vislumbrassem um maior desenvolvimento das atividades (ENTREVISTADO 21).

Em relação a questões como tecnologia, percebe-se que, apesar dos métodos de construção ainda serem bastante “artesaniais”, nas áreas de suporte e administração, há uma tendência a adquirir novas tecnologias rapidamente. Existe uma área responsável na empresa Gama, para estudar continuamente novas tecnologias (ENTREVISTADO 5).

Apesar de existir um incremento desenvolvimento de redes, computadores e outras tecnologias, visando à melhoria geral da comunicação, há ainda pouco

aproveitamento destes recursos, conforme os entrevistados 12 e 25, para a criação de um conhecimento, seja ele revelado em relatórios de pesquisa, relatórios de procedimentos, métodos de venda, lista de discussões. Assim, “quanto mais incertas são as tecnologias ou ambíguas as metas de um campo, maior a taxa de isomorfismo nesse campo” (DiMAGGIO, POWELL, 2005, p. 84).

Uma parceria firmada há um ano referente a um acordo de cooperação técnica entre uma grande siderúrgica mineira e a empresa Gama para a construção de casas em um novo sistema construtivo continua avançando e destaca a importância de poder atestar os produtos da siderúrgica, o que pode influenciar outras construtoras a adotar o sistema construtivo em estrutura metálica. Além do mais, pode significar uma resposta à demanda do mercado por novas tecnologias construtivas eficientes (ENTREVISTADO 6).

Dessa forma, conforme esclarecem DiMaggio e Powell (2005, p. 79), “as organizações tendem a tomar como modelo em seu campo outras organizações que elas percebem ser mais legítimas ou bem sucedidas”.

Em relação aos processos administrativos, em geral, nota-se que são mais ou menos padronizados e modelados pela empresa Gama, ou seja, exemplificam em geral, caso de isomorfismo coercitivo, uma vez que, de acordo com DiMaggio e Powell (2005), neste tipo de isomorfismo, a primeira empresa é obrigada a adotar as medidas que sejam consideradas adequadas à política da segunda, é o que revelam os entrevistados 12 e 15.

Além disso, conforme hipótese preditora ao nível organizacional de DiMaggio e Powell (2005, p. 82): “quanto mais centralizado o fornecimento de recursos para a organização A, maior é a possibilidade de a organização A se transformar isomorficamente para se assemelhar às organizações de cujos recursos depende.”

O entrevistado 15 descreve que os procedimentos administrativo-financeiros são baseados em legislação, exigência da empresa parceira ou modelados por esta. Isso caracteriza um caso de isomorfismo coercitivo.

Como o setor da construção civil trabalha com recursos da Caixa Econômica Federal, segundo os entrevistados 14, 16 e 22, há a exigência desta organização, por exemplo, da existência de contas bancárias para recebimento das parcelas de financiamento para cada obra e outras vezes, até para cada grupo de financiamento. Além destas, são abertas contas para aplicação dos recursos do financiamento até o atendimento das exigências previstas em contrato, como registro dos contratos de financiamento, medição de andamento da obra, pagamento de licenças de companhias de água e esgoto, energia elétrica, liberação do habite-se, dentre outros. Pode-se inferir que o Estado e outros órgãos modelam a forma que ambas empresas adquirem seus financiamentos.

Isso confirma o que DiMaggio e Powell (2005, p. 83), descrevem: “quanto mais as organizações em um campo interagem com as agências governamentais, maior o grau de isomorfismo no campo como um todo.”

Além disso, segundo DiMaggio e Powell (2005, p. 83), “o governo federal com freqüência determina, para um campo inteiro, padrões industriais que devem ser adotados por todas as organizações concorrentes.”

Mais um procedimento que deve ser seguido pela empresa Alfa ditado pela empresa Gama é a abertura de duas contas bancárias para cada empreendimento. Esta exigência se deve a dois fatores principais, a saber: exigência da CEF para as receitas advindas do financiamento bancário e facilidade maior de controle das maiores despesas que são despesas com a obra e despesas com publicidade (ENTREVISTADOS 16 e 17).

Atualmente, na empresa Alfa são controladas cerca de oito contas bancárias relativas a financiamento bancário, outras 8 contas relativas a aplicação de recursos de financiamento, além das contas para pagamentos de despesas com obras e despesas administrativas (ENTREVISTADO 16).

Em relação, às contas bancárias para pagamento de despesas, há exigência da empresa parceira de que exista uma conta para pagamento de despesas relativas a obra e manutenção e outra para despesas administrativas, publicitárias e de plantão

de vendas, para cada obra totalizando atualmente, outras 14 contas (ENTREVISTADO 16).

Necessário dizer também que o órgão financiador, seja ele federal ou privado, exige uma série de documentos como garantia do financiamento, necessários à época da abertura do contrato, durante e após a finalização dele (ENTREVISTADOS 22, 23).

Novamente considerando um dos preditores no nível do campo apresentados por DiMaggio e Powell (2005, p. 83), “quanto mais um campo organizacional depende de uma única fonte (ou muitas fontes, mas similares) de fornecimento de recursos vitais, maior o nível de isomorfismo.” Portanto, para fazer jus ao recebimento de recursos financeiros de bancos públicos e privados, as organizações acabam padronizando seus procedimentos operacionais, em decorrência, aumentam o nível de isomorfismo no campo.

Além disso, o aumento do volume e a melhora nas condições de crédito impactam positivamente as atividades das duas empresas e contribuem para a expansão da demanda, uma vez que a queda no custo dos empréstimos e o alongamento nos prazos de pagamento implicam redução no valor das prestações mensais, redução na alocação de capital próprio na atividade de incorporação, o que aumenta, assim, a capacidade de crescimento delas (ENTREVISTADOS 12, 25).

O entrevistado 9 revela que, para atender a uma necessidade do mercado, iniciada após acontecimentos como a falência da construtora Encol no final da década de 1990, a Gama viu a necessidade de juntar-se a um banco sólido que garantisse a finalização e entrega de suas obras. Assim, a empresa Gama possui um seguro de garantia de entrega do empreendimento que pode ser adquirido pelo cliente.

Em função da abertura de capital da empresa Gama na Bolsa de Valores, foram estabelecidas várias obrigações para a empresa Alfa, como apresentar, trimestralmente, sua contabilidade para que seja auditada (ENTREVISTADO 16).

Diversos outros procedimentos precisam ser seguidos, para atender a normas da legislação como a retenção e o recolhimento de impostos municipais, estaduais e federais (ENTREVISTADO 17).

Percebe-se, através do depoimento do entrevistado 25, que variados procedimentos administrativos baseiam-se na experiência da empresa Gama, que os tem mais solidamente implantados. Além da experiência da empresa Gama, o proprietário da empresa Alfa trabalhou vários anos na empresa Gama e, portanto, tem como modelo de eficiência a Gama, além da contratação de ex-funcionários e prestadores de serviços da empresa Alfa, conforme descrito anteriormente.

DiMaggio e Powell (2005, p. 82), ensinam que “quanto maior o grau de dependência de uma organização em relação a outra, mais similar ela se tornará a essa organização, em termos de estrutura, ambiente e foco comportamental.”

Os processos administrativos não são formalizados, não há gestão do conhecimento, assim pouco a pouco, os conhecimentos adquiridos não são apropriados e disseminados, perdendo-se no tempo e no espaço. Não há uma memória organizacional compartilhada que possibilite o aproveitamento de conhecimento ao longo do tempo pelos mais diversos profissionais e áreas. Isso é confirmado pelo depoimento do entrevistado 21 ao relatar que as inovações geradas dentro das duas empresas não são utilizadas para melhorar o posicionamento das empresas no mercado, tornando-as sempre dependentes de profissionais especializados para auxiliar a gerir as informações.

Os processos para a obtenção de aprovações municipais, estaduais e federais geralmente demora de três a vinte e quatro meses, sendo nove meses a média. As várias aprovações exigidas incluem autorizações de construção, retificação, planejamento e licenças ambientais, cujo cumprimento de suas exigências para obtenção pode ser particularmente trabalhoso no Brasil (ENTREVISTADO 14). Todas as empresas do campo, inclusive as pesquisadas, são coercitivamente homogeneizadas em termos de procedimentos de documentação e engenharia em função destas pressões.

Para Scott (1995), citado por Carvalho et al. (1999), o ambiente institucional é caracterizado pela elaboração de normas e exigências a que as organizações se devem conformar se querem obter apoio e legitimidade do ambiente. O foco do ambiente institucional situa-se, desta maneira, nos fatores que, indiretamente, dão forma à ação organizacional, como legislação, concorrência, poder. Assim, os processos para obtenção de aprovações caracterizam-se como um processo de isomorfismo por atender às questões da legislação.

Em relação à gestão de pessoas, procedimentos como contratação e demissão também são semelhantes nas duas empresas, sendo comum inclusive a intermediação de recursos humanos. Entretanto, ainda são pouco usuais e valorizados investimentos em treinamentos e desenvolvimento de pessoal, tanto na área técnica como na área administrativa (ENTREVISTADOS 3, 15).

Outro importante estimulador do isomorfismo normativo é a seleção de pessoal:

Dentro de diversos campos organizacionais, a seleção ocorre por meio da contratação de indivíduos de empresas da mesma indústria, por meio da contratação de pessoal de alta performance de um grupo restrito de instituições de treinamento, por meio da promoção de práticas comuns como a constante contratação para cargos mais altos de pessoas de áreas financeiras e legais, e por meio de requerimentos de habilidades atreladas a cargos específicos (DiMAGGIO, POWELL, 2005, p. 80).

No que concerne aos procedimentos de recrutamento e seleção de pessoal, para os entrevistados 3 e 15, comumente, são empregados ainda métodos ainda pouco especializados.

No processo de contratação, de modo geral, é feita uma entrevista pelo gerente da área e pelo proprietário da empresa ou diretor da área. Métodos mais técnicos não são utilizados, sendo que a decisão sobre a contratação é compartilhada entre o gerente e o proprietário ou diretor de área (ENTREVISTADOS 3,15).

Para o recrutamento utiliza-se, na maioria das vezes, a indicação como fonte interna, sendo que há muita pouca formalização para o processo de seleção, com alta valorização da “pessoa de confiança”, “amigo de fulano” e de pessoas que trabalham no setor (ENTREVISTADOS 3, 15).

Na empresa Gama a decisão da contratação é compartilhada entre o gerente e o diretor da área (ENTREVISTADOS 3, 15).

Há de certa forma uma transferência involuntária de recursos humanos. Atualmente, na sede da empresa Alfa, 50% dos atuais funcionários são ex-funcionários da empresa Gama (ENTREVISTADO 15).

Uma crítica de funcionário da empresa Alfa, registrada através da observação, é a seguinte:

Todo mundo que eles não querem lá, vem parar aqui.

Conforme observa o entrevistado 25, quando questionado sobre a razão de ex-funcionários da empresa Gama serem bons candidatos a ocupar cargos em sua empresa:

Se os procedimentos devem ser os mesmos, nada melhor que profissionais que já trabalharam lá, inclusive porque tem mais facilidade para transitar pelos departamentos, pela empresa (ENTREVISTADO 25).

Esse depoimento valida a afirmação de que no isomorfismo normativo, conforme afirmam DiMaggio e Powell (2005), práticas profissionais numa mesma organização possuem significativa similaridade com atividades idênticas em outras organizações atuantes num mesmo ambiente.

Outro comentário de um funcionário da empresa Alfa, entrevistado 17, sobre os processos de recrutamento e seleção é o seguinte: Todo mundo que sai da empresa, volta depois. Esse discurso aponta para uma predisposição a recontração de ex-funcionários.

O entrevistado 3 relata que na empresa Gama há plano de cargos e salários formalizado, mas frequentemente, as promoções são baseadas na confiança. Portanto nem sempre são baseadas em meritocracia. Além disso, esse mesmo entrevistado comenta que os novos funcionários, em geral, são instruídos pelos

antigos não havendo ainda procedimentos padronizados de treinamentos. Em relação ao treinamento inicial é compartilhado pelos funcionários da área, não existindo métodos, manuais ou outros meios para o aprendizado. Assim fica a cargo dos colegas explicar o que deve ser feito e como deve ser feito.

Tal depoimento está de acordo com observação feita por Vargas (1983, p. 203), sobre o arcaico método de treinamento profissional, “o processo de formação do profissional da construção é sempre o da imitação ou da tentativa. Uns absorvem os métodos dos outros, com todas as deficiências e vícios dos primeiros”.

Na sua maioria, os prestadores de serviços e fornecedores de materiais da empresa Alfa são também da empresa Gama, já que a tecnologia e o conhecimento são intercambiados. É bastante comum que funcionários transitem entre várias empresas do setor, intercambiando suas experiências, fato que justifica a contratação de ex-funcionários de uma empresa pela outra, contratação de ex-funcionários que passam a prestadores de serviços como consultores e recontração de antigos funcionários (ENTREVISTADO 15).

Na empresa Alfa, tanto a consultoria de qualidade, quanto a de implantação de processos é formada por profissionais que trabalharam na empresa Gama e que foram responsáveis pelo desenvolvimento desses processos na empresa, tornando-se posteriormente prestadores de serviços (ENTREVISTADOS 20, 21).

Em relação à organização dos profissionais do setor, apesar de empregar profissionais de diversas especialidades, há uma predominância de engenheiros e administradores (ENTREVISTADO 12).

De acordo com DiMaggio e Powell (2005, p. 83), “quanto maior a confiança em credenciais acadêmicas para a escolha de pessoal gerencial e funcional, maior o grau em que a organização se tornará mais semelhante a outras em seu campo”.

Percebe-se uma organização bastante eficiente por parte da representação dos engenheiros através de seu conselho, o Conselho Regional de Engenharia, Arquitetura e Agronomia (CREA) que define com clareza as regras de salário,

condições de trabalho, dentre outros. Os profissionais de outras especialidades ficam em geral, “protegidos” pelas regras advindas deste conselho e dos sindicatos da Construção Civil, que ditam as normas básicas de procedimentos em relação a direitos básicos dos profissionais da área, incluindo obrigatoriedade de uso de equipamentos de proteção e segurança individuais, treinamentos sobre saúde e segurança do trabalho, normas de segurança, direito a café da manhã, refeição, cesta básica, transporte, seguro de vida, etc. Portanto, apesar de conseguir avistar ainda irregularidades, os sindicatos vêm-se mostrando ativos no que se refere à proteção dos direitos dos empregados (ENTREVISTADOS 5, 18).

DiMaggio e Powell (2005, p. 83) indicam: “quanto maior a participação de gestores organizacionais em associações de comércio e profissionais, maior a probabilidade da organização ser, ou se tornar, semelhante a outras organizações em seu campo.”

DiMaggio e Powell (2005, p. 80), apontam ainda para o fato de que “associações profissionais e de investigação constituem outro veículo para definição e promulgação de regras normativas sobre comportamento organizacional e profissional.”

No entanto, também é muito comum o emprego de mão-de-obra terceirizada através de prestadores de serviços, contratados por empreitada, para realizar trabalhos sem a observação de quesitos básicos de segurança, o que ainda denota uma preocupação pequena do campo, com a segurança do trabalho, apesar das diversas normas e leis federais e municipais. Ainda em relação à contratação de mão-de-obra, falta qualificação no setor, seja em função da baixa escolaridade por parte dos funcionários, aplicação de métodos de trabalho artesanais e falta de interesse no investimento por parte das empresas, pois a alta rotatividade é corrente. (SINDUSCON, 2007)

Dessa maneira, como afirmam DiMaggio e Powell (2005), em muitos casos de isomorfismo normativo, pode ocorrer a fixação de normas pelo Estado, institucionalizando as práticas profissionais.

A situação a seguir demonstra um caso de isomorfismo mimético. Para DiMaggio e Powell (2005, p. 79), os administradores procuram ativamente modelos nos quais se basear.

No que diz respeito à negociação salarial, o entrevistado 15 questiona:

e na empresa Gama, quanto é o salário para o mesmo cargo aqui na empresa Alfa?

Apesar de vir ganhando atenção por parte de diversos órgãos do governo (Sinduscon, 2006), os programas de requalificação ainda são pouco utilizados, segundo depoimento do entrevistado 5, nas empresas pesquisadas, muitas vezes em função da crença errônea de que é mais fácil e barato contratar um funcionário mais qualificado para determinado serviço do que investir em treinamento com os atuais funcionários.

Segundo o entrevistado 12, na empresa Gama, existe informalmente um programa de participação nos resultados, que paga anualmente aos funcionários administrativos que colaboraram no ano anterior de um a três salários baseados em avaliações dos seus gerentes e diretores diretos. Já o entrevistado 25 afirma que na empresa Alfa, ainda não foi implantado nenhum programa da mesma natureza.

Conforme o entrevistado 6, na empresa Gama, os funcionários da área técnica são estimulados a reduzir custos e melhorar a qualidade dos produtos, para concorrer a premiações anuais. Para os funcionários da área de vendas, existem também premiações por metas, pagas em dinheiro ou outros.

Em relação à jornada de trabalho, a empresa Gama valoriza sua extensão fora do horário, enquanto na empresa Alfa, apesar de haver uma pequena valorização por parte da gerência, esta não é compartilhada pelo proprietário da organização. Para a empresa Alfa é notadamente valorizada a família do funcionário. Já na empresa Gama, a família não é focalizada nos eventos, comemorações, etc. Os entrevistados 3 e 15 revelam que os benefícios recebidos pelos funcionários das duas empresas

são praticamente os mesmos. Basicamente, são oferecidos vale-transporte e vale-refeição.

Além dos benefícios básicos, a empresa Gama oferece a possibilidade de inclusão do funcionário em plano de saúde participativo. As premiações e distribuição de resultados, nessa empresa, são reservados a pequena parcela de funcionários. A empresa Alfa ainda não oferece nenhum programa de premiação e participação. Entretanto já estuda a possibilidade de oferecê-los a partir dos resultados alcançados com a expansão futura dos negócios (ENTREVISTADO 15).

De maneira geral, não há estímulo à aprendizagem individual, principalmente na empresa Alfa, onde não há qualquer critério relevante de gerenciamento de recursos humanos que valorize a qualificação profissional. Dessa forma, os funcionários acabam sendo desestimulados a qualificar-se seja dentro ou fora da empresa, comumente, o que comumente os leva a se tornarem profissionais conformados.

Diante da estrutura tradicionalista do setor da construção civil, DiMaggio e Powell (2005, p.84) atestam que “quanto maior o grau de profissionalização de um campo, maior a quantidade de mudanças isomórficas institucionais”.

Através de observações, verificou-se que as avaliações de desempenho, ao contrário do que deveriam, são feitas de maneira dissimulada, os funcionários não conhecem a maneira e os quesitos através dos quais são avaliados. Dessa forma, assim como os procedimentos de contratação, as avaliações acabam tendo um caráter muito mais pessoal que profissional. A afeição por um ou outro profissional dita os rumos do profissional na empresa, em lugar do mérito, apesar do discurso determinar que o mérito constitui o principal fator nas avaliações.

Conforme a entrevistada 3, na empresa Gama, apesar de o posicionamento de mercado da empresa demandar uma maior qualificação de seus profissionais, já que, atualmente, possui sócios estrangeiros, ações negociadas na Bolsa de Valores, não há ainda um plano de desenvolvimento de pessoas plenamente aplicado e ajustado às necessidades da empresa e do mercado. Assim, não há uma apropriação do conhecimento adquirido pelos profissionais, o que leva as duas

empresas a permanecerem no patamar de empresa que trabalha com dados e não com informações.

Essa mesma entrevista relata que na empresa Gama, apenas os auxiliares e assistentes, além de pessoal que atende cliente e que faz serviço externo, usam uniforme, o que denota uma preocupação da empresa com sua imagem, mas exclui a preocupação com a imagem interna, uma vez que não há um código formal de posturas em relação aos outros funcionários, e o uniforme, funciona inclusive como mecanismo de diferenciação de poderes.

Segundo o entrevistado 15, na empresa Alfa, não existe uniforme, apesar de ter sido solicitado por alguns funcionários. A sua confecção não foi autorizada em função de a empresa não trabalhar com atendimento ao público. Nesta empresa também não existe um código de posturas relativo ao vestuário.

Seguindo uma tendência verificada em vários outros setores da economia, com a valorização excessiva do trabalho, com a configuração inclusive de alguns distúrbios de saúde, no setor da construção civil, em geral, há um desequilíbrio entre trabalho e vida familiar. O trabalho fora do horário normal é bastante valorizado e serve inclusive informalmente como item de avaliação de desempenho e outras vezes como elemento para justificar a promoção do funcionário que tem compromisso com a empresa.

O entrevistado 3 comenta que o cumprimento formal do horário de trabalho na empresa Gama é verificado a partir do registro do ponto e da utilização de outros mecanismos exacerbados de controle, como câmeras filmadoras nas entradas da empresa para registro de horário de entrada e saída de gerentes e funcionários de confiança. A socialização dos novos membros, geralmente, é iniciada pelos funcionários que estão deixando a organização, o que acaba, algumas vezes, corrompendo as atitudes dos novos membros, antes que possam determinar suas opiniões. Isto acontece, pois, não há um processo formalizado de socialização de novos funcionários na organização. Esse mesmo entrevistado descreve ainda que a provisão de cargos, as promoções e premiações geralmente observam critérios de confiança, lealdade e tempo de casa dos funcionários, em detrimento de sua produtividade ou da qualidade do serviço prestado.

As duas empresas oferecem relativa estabilidade no emprego e valorizam o critério antiguidade.

Conforme o entrevistado 3, há utilização de critérios como familiaridade, para contratação e promoções. Isso resulta, algumas vezes, em perda de produtividade, em função da não-observância de critérios como escolaridade, experiência profissional, dentre outros.

Quanto às características dos trabalhadores, verificou-se rejeição pelo trabalho no subsetor, principalmente pelos que atuam em obras, que dele querem sair ou não querem que seus filhos nele trabalhem. Falta-lhe atratividade junto aos jovens, que nele ingressam pela ausência de formação e de oportunidades que lhes permitam trabalhar em outros setores. Apesar de não terem sido entrevistados funcionários de obra nas empresas pesquisadas, as informações obtidas junto aos engenheiros atestam a descrição acima.

Em relação aos funcionários administrativos das duas empresas pesquisadas, para o entrevistado 3, nota-se também uma vontade de abandonar o setor em função, muitas vezes, da falta de perspectivas de desenvolvimento, incluindo treinamento, promoções e alteração salarial.

Vargas (1994) comenta que, na organização da produção sob bases manufatureiras, há sempre uma dificuldade de controle do trabalho, dos custos e dos prazos de execução das atividades, fazendo com que as empresas recorram à subcontratação de serviços específicos ou à subempreitada da mão-de-obra. Nas empresas pesquisadas, há uma forte presença de mão-de-obra terceirizada.

Com base nas narrativas sobre os acidentes de trabalho na pesquisa de Santana e Oliveira (2004), observou-se que muitos acidentes se relacionam à falta de uso de equipamentos de proteção individual, como botas, capacete, óculos de proteção, cinto de segurança ou luvas, etc. Nas empresas pesquisadas, percebe-se que os equipamentos de segurança são comprados, mas o seu uso efetivo não é estimulado, o que acontece somente frente a fiscalizações do Ministério do

Trabalho. Assim, de maneira geral, ainda não há uma preocupação com a segurança do funcionário, mas com os resultados da fiscalização.

Na área de vendas, informa o entrevistado 9, está sendo desenvolvido e implantado desde 2006 um modelo de programa de desenvolvimento de pessoal, que inclui perspectivas de desenvolvimento de carreira. Apesar de incipiente, este programa representa um avanço considerável no que tange considerar o setor da construção civil uma área ainda muito técnica, mecanicista, pouco preocupada com o desenvolvimento do funcionário.

O entrevistado 11 relata que o desenvolvimento do comércio eletrônico fez surgir uma loja especializada em comercializar os produtos e serviços da empresa Gama, via internet, com atendimento personalizado 24 horas por dia. As vendas pela internet representam em torno de 15% das vendas a nível Brasil, sendo, em BH a loja mais lucrativa atualmente. Nos últimos 18 meses, este tipo de comércio teve um crescimento de 300% e hoje sua equipe de profissionais com cerca de 35 corretores próprios.

As avaliações feitas pelos clientes a respeito dos produtos e serviços acabam muitas vezes sendo subjugados, sendo meramente resposta a alguma regra criada por instituições financiadoras. Um exemplo disto, descrito pelo entrevistado 10, é o programa conhecido como Trabalho Social, que tem como objetivo a empresa fornecer informações ao comprador do imóvel durante a construção do seu imóvel, no local da construção. Geralmente, as informações recebidas dos clientes a respeito da qualidade do imóvel ou dos serviços fornecidos são desprezados e servem apenas para atender ao regulamento do órgão financiador.

Todas as empresas do setor que trabalham com financiamento de imóveis na “planta” precisam realizar o Trabalho Social, dessa forma, as duas empresas pesquisadas atendem a esta exigência.

Os entrevistados 10 e 25 das duas empresas pesquisadas, acreditam ser essencial manter sua própria equipe de vendas focadas exclusivamente na venda de seus

empreendimentos como fator determinante para o desenvolvimento de relacionamentos saudáveis com seus clientes.

Ferro (1976), citado por Vargas (1994), alega que o terreno assume importância estratégica na venda. Segundo ele, a localização adequada do empreendimento e um projeto arquitetônico que valorize os aspectos subjetivos de consumo, além de um acabamento cuidadosamente escolhido, encobrem os problemas construtivos oriundos de uma produção manufatureira cheia de desencontros das diversas equipes de trabalho e os erros de um trabalho degradado.

Uma das grandes preocupações das empresas pesquisadas, que serve inclusive como estratégia, é a localização adequada de seus terrenos, conforme atestou em um dos documentos analisados na pesquisa. A experiência das empresas na realização de investimentos imobiliários lhes permite adquirir terrenos em áreas estrategicamente localizadas e com forte demanda para seus empreendimentos. A capacidade de as empresas pesquisadas efetivarem novas aquisições de terrenos de forma rápida e eficiente representa um diferencial importante em seu projeto de crescimento (ENTREVISTADOS 11, 25).

Na área de suprimentos, a empresa Gama, conforme o entrevistado 11, utiliza a estratégia de acordos comerciais, com grandes fornecedores nacionais, alicerçado em grande escala e reduzida relação de materiais que compõem o produto final. Esta estratégia, somada à sistematização e ao controle da variação de preços, permite um desempenho mais eficiente em relação ao mercado, refletindo em custos padronizados, mesmo em cidades que a empresa ainda não atua.

O entrevistado 14 relata que a empresa Alfa, estabelece parcerias com outras construtoras pequenas ou médias para conseguir acordos comerciais mais vantajosos. Assim, em geral, é contratado um prestador de serviços comum para estas empresas para negociar as compras.

No que diz respeito à comunicação da estratégia das empresas pesquisadas, percebe-se uma deficiência na comunicação sobre mudanças e objetivos. Assim, as mudanças são comunicadas aos gerentes e estes têm o dever de comunicá-las aos

subordinados diretos, o que nem sempre acontece com a mesma perícia. De modo geral, falta disseminar a estratégia adotada pela empresa, ou seja, como ela alcançará seus objetivos, para que todos possam colaborar mais ativamente.

As relações de poder, descritas pelos entrevistados 4 e 15, são semelhantes nas duas empresas pesquisadas, estando concentrados no topo da hierarquia, sendo compartilhado entre superintendentes e gerentes. Entretanto, muitas decisões ainda são tomadas pela diretoria e presidência da empresa.

5 CONCLUSÃO

A perspectiva institucional tem sido apontada como uma das mais promissoras para explicar o funcionamento e evolução das organizações, assim como para explicar a questão da homogeneidade das estruturas e das ações das organizações. Por ser um tema de crescente interesse para diversos estudiosos da Administração, justificase sua escolha na execução do presente trabalho, assim como a escolha do campo da construção civil, por ter importante destaque econômico e social no país.

Para o desenvolvimento do trabalho, utilizou-se uma pesquisa qualitativa, a partir de um estudo de caso em duas empresas do campo da construção civil do Estado de Minas Gerais. A coleta de dados, realizada através de pesquisa bibliográfica, análise documental, entrevistas e observação assistemática permitiu a descrição do cenário da construção civil no Brasil, o delineamento do campo institucional e de isomorfismo nas organizações pesquisadas e a verificação de como se configura o isomorfismo nas duas organizações estudadas.

Na descrição do cenário da construção civil no Brasil, foi utilizada a classificação de Barros (1996), segundo a qual este campo se divide em dois grandes setores: o de suporte às atividades produtivas e o de projeto, produção e montagem de produtos finais. Estes dois setores subdividem-se em subsetores, a saber: subsetor de materiais e componentes de construção, subsetor de produção de máquinas, componentes e equipamentos, subsetor de construção pesada, subsetor da montagem industrial e subsetor de edificações.

As empresas pesquisadas enquadram-se no subsetor edificações cujas atividades incluem a produção e incorporação de imóveis residenciais e comerciais.

Resgatou-se brevemente em termos históricos a evolução da construção civil no país (VARGAS, 1994).

A partir do modelo institucional, a pesquisa pretendeu demonstrar que as organizações estão sujeitas às pressões externas e internas, que levam as empresas de um campo a parecer-se com as demais, à medida que o tempo passa,

nos termos definidos por DiMaggio e Powell (2005). Dessa forma, a pesquisa buscou identificar e analisar a existência de mecanismos de isomorfismo coercitivo, mimético e normativo nas empresas estudadas.

Assim, tomando como referência as hipóteses preditoras do isomorfismo, ditadas por DiMaggio e Powell (2005), verificou-se na pesquisa no nível do campo da construção civil a pressão isomórfica de diversos fatores.

Tomando-se a hipótese de que, quanto mais um campo organizacional depende de uma única fonte (ou muitas fontes, mas similares) de fornecimento de recursos vitais, maior o nível de isomorfismo, verificou-se nas empresas pesquisadas que a dependência delas em relação aos recursos financeiros disponibilizados pela CEF determinou o nível de isomorfismo no campo. Como evidenciado no decorrer deste trabalho, no entanto, esta dependência deve diminuir a partir da maior participação de bancos privados no oferecimento de recursos, ainda que as regras governamentais sejam preditoras do isomorfismo coercitivo.

Para a idéia de que quanto mais as organizações em um campo interagem com as agências governamentais, maior o grau de isomorfismo no campo como um todo, a pesquisa constatou também o impacto no processo produtivo advindo de normas governamentais, como os padrões industriais que devem ser adotados por todas as organizações concorrentes. O PBQP-H adveio de uma determinação do governo federal para estabelecer regras de qualidade e produtividade na habitação, visando adequar o campo a um patamar mínimo para receber recursos do governo. Assim todas as organizações que pretendiam obter o financiamento federal tiveram que se adequar a este padrão, em um outro exemplo de isomorfismo coercitivo. A similaridade dos processos produtivos e de controle organizacional das empresas Alfa e Gama respondem a esse mecanismo.

A assunção do pressuposto de que quanto menor o número de alternativas visíveis de modelos organizacionais em um campo, maior a taxa de isomorfismo nesse campo, o exemplo que elucidou esta hipótese foi a estratégia de padronização dos imóveis construídos pelas empresas pesquisadas para facilitar sua produção e

comercialização. Assim, a partir do sucesso da empresa Gama, outras empresas, inclusive a Alfa, adotaram o mesmo padrão de especialização de produção.

A hipótese de que quanto mais incertas são as tecnologias ou ambíguas as metas de um campo, maior a taxa de mudança isomórfica, dados do estudo apontam para o fato de que a adoção de novas tecnologias tende a acontecer a partir da experiência de outras empresas. Assim, tecnologias referentes à comunicação de dados, aos programas de gestão, dentre outros, são praticamente padronizados no campo.

Outra suposição de que quanto maior o grau de profissionalização de um campo, maior a quantidade de mudanças isomórficas institucionais, pode ser verificado no campo da construção civil que tem presença determinante de engenheiros e suas representações (CREA, por exemplo), sendo que as mudanças tendem a representar padrões estabelecidos por esta profissão.

Teoricamente quanto maior o grau de estruturação de um campo, maior o grau de isomorfismo, e conforme demonstrado no decorrer desta pesquisa, percebeu-se também que o campo da construção civil, subsetor edificações, é estruturado a partir de procedimentos bem estabelecidos e, portanto, as empresas para se adequar tendem a utilizar-se cada vez mais de processos isomórficos.

Em relação ao nível organizacional, observou-se também o disposto por DiMaggio e Powell (2005) quanto as suas proposições. Assim, quanto maior o grau de dependência de uma organização em relação à outra, mais similar ela se tornaria a essa organização em termos de estrutura, ambiente e foco comportamental. Como recentemente é bastante comum no campo a estratégia de estabelecimento de parcerias, em geral, a empresa Alfa adotou procedimentos isomórficos em relação à empresa Gama, buscando atender mais facilmente às exigências da primeira.

A idéia de que quanto mais centralizado o fornecimento de recursos para a organização A, maior é a possibilidade de a organização A se transformar isomórficamente para se assemelhar às organizações de cujos recursos dependem,

foi verificado, na pesquisa, que a empresa Alfa, adota medidas similares em relação à empresa Gama, seja na estrutura, seja na estratégia.

Outra hipótese sugere que quanto mais incerto o relacionamento entre meios e fins, maior a probabilidade de a organização moldar-se em outras organizações que consideram mais bem-sucedidas. Esta hipótese foi comprovada a partir da adoção de diversos procedimentos operacionais da empresa Gama pela empresa Alfa, sejam eles administrativos ou técnicos, visando diminuir as incertezas e garantir o sucesso a partir do modelo de empresa bem-sucedida.

O pressuposto de que quanto mais ambíguas as metas de uma organização, maior o grau em que esta se moldará às outras organizações consideradas bem-sucedidas, constatou-se que as empresas, dentro do campo da construção civil, tendem a definir suas estratégias a partir do sucesso de outras. Dessa forma, a observação de diversas empresas que trabalham no mesmo segmento aponta para um grau elevado de isomorfismo mimético.

Evidências do isomorfismo normativo, nas empresas pesquisadas, atestam a idéia de que quanto maior a confiança em credenciais acadêmicas para a escolha de pessoal gerencial e funcional, maior o grau em que a organização se tornará mais semelhante a outras em seu campo. Conforme destacado anteriormente, a confiança nas credenciais de engenheiros e administradores estabelece o grau de isomorfismo normativo entre as organizações no campo. Merece destaque a ocorrência comum de contratação de ex-funcionários de outras empresas do campo.

Outro pressuposto de que quanto maior a participação de gestores organizacionais em associações de comércio e profissionais, maior a probabilidade de a organização ser, ou se tornar, semelhante a outras organizações em seu campo, a pesquisa encontrou exemplo de isomorfismo normativo neste contexto. É comum a participação de gestores de engenharia em instituições associativas da construção civil, como o conselho da classe (CREA) e a um sindicato, seja de patrões (SINDUSCON) ou de empregados o que acaba por modelar as ações organizacionais tornando as empresas cada vez mais similares entre si.

Ainda que, em relação aos processos de isomorfismo encontrados nas empresas, nenhum dos tipos de isomorfismo se destacou, é importante salientar que o campo responde fortemente às pressões do Estado, dando origem ao isomorfismo coercitivo. Além disso, a empresa Alfa caracteriza-se pelo uso do mecanismo de isomorfismo mimético em relação à empresa Gama para principalmente responder às incertezas do ambiente, enquanto em ambas foram verificados mecanismos de isomorfismo normativo em relação à participação em instituições de classe e do predomínio da cultura profissional técnica que envolve a engenharia.

Verificou-se, na pesquisa, o estabelecido por autores para quem a finalidade perseguida pelas organizações que demonstram um isomorfismo em relação a outras parece ser a autodefesa frente a problemas para os quais ainda não têm soluções próprias. Assim desenvolvem condutas semelhantes uma vez que a similitude facilita as transações interorganizacionais ao favorecer seu funcionamento através da incorporação de regras socialmente aceitas.

Há de se salientar também que a história da empresa Gama confunde-se com o período recente do setor no Brasil, assim como a empresa Alfa também representa a imagem no setor desde sua fundação em 1998.

Como linhas de pesquisa futuras, sugere-se um estudo sobre a existência de mecanismos de isomorfismo em outras empresas do setor, além da ênfase em organizações de outros estados, bem como o institucionalismo em outros segmentos da construção civil.

REFERÊNCIAS

ALVES-MAZZOTTI Alda Judith; GEWANDSZNAJDER, Fernando. ***O método nas Ciências Naturais e Sociais: Pesquisa Quantitativa e Qualitativa***, 2. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004. 203 p.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições Setenta, 1994.

BARROS, Mercia Maria Bottura. ***Metodologia para implantação de tecnologias construtivas racionalizadas na produção de edifícios***. São Paulo, 1996. Tese (Doutorado em Engenharia). São Paulo, Escola Politécnica da Universidade de São Paulo.

BERGER, Peter L.; LUCKMANN, Thomas. **A construção social da realidade**. Petrópolis: Vozes, 1985.

BRASIL. MDIC/IEL. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, Instituto Euvaldo Lodi ***O futuro da indústria da Construção Civil: construção habitacional***. Brasília: 2005.

CEF - ***Caixa Econômica Federal***. Disponível em: <<http://www.caixa.gov.br>> Acesso em: 17 ago. 2006

CEF-CBIC - ***Câmara Brasileira da Indústria da Construção***. Disponível em: <<http://www.cbic.org.br/>>. Acesso em: 17 ago. 2006

CARVALHO, Cristina Amélia Pereira de; GOULART, Sueli; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. A Inflexão Conservadora na Trajetória Histórica da Teoria Institucional. In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração - ENANPAD, 28, 2004, Curitiba, PR. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2004.

CARVALHO, Cristina Amélia Pereira de; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; DIAS, Fernando. Contribuições da perspectiva institucional para análise das organizações. In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração - ENANPAD, 23, 1999, Foz do Iguaçu, PR. **Anais...** Paraná: ANPAD, 1999.

CARVALHO, Maria Cecília M. (org). ***Construindo o saber: metodologia científica, fundamentos e técnicas*** 17. ed. Campinas: Papyrus, 2006. 175 p.

CEE/CBIC. Comissão de Economia e Estatística da Câmara Brasileira da Indústria da Construção. ***Retrospectiva 2004 e perspectivas para 2005: a conjuntura nacional do setor da construção***. Belo Horizonte, 2005, Disponível em: <<http://www.sinduscon-rio.com.br/doc/retrospectiva.pdf>>. Acesso em: 15 jan. 2007

CERVO, Amado Luiz, BERVIAN, Pedro Alcino. ***Metodologia científica***. 5.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002, 242 p.

CHANLAT, J. F. "L'analyse Sociologique des Organisations: un Regard sur la Production Anglo-saxonne Contemporaine (1970-1988)", **Sociologie du Travail**, 3, 1989.

CNI/SENAI. CÂMARA NACIONAL DA INDÚSTRIA, SERVIÇO NACIONAL DA INDÚSTRIA. **Setor de construção civil: segmento de edificações**. Brasília, 2005, 112 p.

Conselho Regional de Corretores de Imóveis de Minas Gerais. Disponível em: <<http://www.creci-mg.com.br/>> . Acesso em: 17 ago. 2006

DEMO, Pedro. **Introdução à Metodologia da Ciência**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1985. 118 p.

DIAS, Edney Cielici. Um plano de obras chamado PAC. **Conjuntura da Construção**, São Paulo, ano 5, n.1, p.4-7, mar. 2007

DIMAGGIO, J. Paul, POWELL, Walter W. **A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais**. RAE clássicos. v. 45, n. 2, p. 74-87, abr./jun.2005.

FGV/CBIC. **O Macrossetor da Construção**. Fundação Getúlio Vargas – Câmara Brasileira da Indústria da Construção. Belo Horizonte, março de 2005. Disponível em:< <http://www.cbic.org.br>> Acesso em: 07 fev. 2007

FGV Projetos. Fundação Getúlio Vargas Projetos. **O crédito imobiliário no Brasil: caracterização e desafios**. São Paulo, 2007. Disponível em: <http://www.abecip.org.br/sitenovo/eventos/arquivos/Trabalho_FGV.pdf>. Acesso em: 02 abr. 2007

FJP. Fundação João Pinheiro. **Déficit habitacional no Brasil 2005**. Belo Horizonte: Fundação João Pinheiro, 2006. Disponível em: <http://www.fjp.mg.gov.br>. Acesso em: 07 fev. 2007

FOSTER, N. The analysis of company documentation. In: CASSELL, C.; SYMON, G. (Ed.) **Qualitative methods in organizational research**. London: SAGE, 1994.

GARCIA, Volnei Pereira. **Desenvolvimento das Famílias Empresárias**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2001. 336p.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5 ed. São Paulo: Ed. Atlas, 1999.

HALL, Peter A.; TAYLOR, Rosemary C. R. **As três versões do neo-institucionalismo**. Lua Nova, São Paulo, n. 58, p.193-223, 2003.

HALL, Richard H. **Organizações: estruturas, processos e resultados**. 8. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

HANNAN, Michael T.; FREEMAN, John. The Populational Ecology of Organizations. **American Journal of Sociology**, Chicago, v.52, n.3, p.929-942, nov. 1977.

HARTLEY, J. Case studies in organizational research. In: CASSELL, C.; SYMON, G. (Ed.) **Qualitative methods in organizational research**. London: SAGE, 1994.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisa Anual da Indústria da Construção**, Rio de Janeiro, v.12, p.1-81, 2002.

LANZANA, A., CONSTANZI, R. **As empresas familiares brasileiras diante do atual panorama econômico mundial**. In: MARTINS, J. (Coord.). Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas. São Paulo: Negócio Editora, 1999.

MACEDO, Kátia Barbosa. Cultura, Poder e Decisão na Organização Familiar Brasileira. *RAE Eletrônica* v. 1, n. 1, jan-jun/2002 12 p. Disponível em: <http://www.rae.com.br/eletronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=1009&Secao=ORGANIZA&Volume=1&Numero=1&Ano=2002> Acesso em: 11 ago. 2006

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis Luiz; GONÇALVES, Sandro A. Nota Técnica: a Teoria Institucional. In: CLEGG, Stewart; HARDY, Cynthia and NORD, W. (Org.); CALDAS, Miguel; FACHIN, Roberto; FISCHER, Tânia (Org. versão brasileira). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1998.

MARCONI, Marina de Andrade, LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MARTUCCI, Ricardo. **Projeto tecnológico para edificação habitacionais: utopia ou desafio?** São Paulo, 1990. Tese (Doutorado) - Faculdade de Arquitetura e Urbanismo, Universidade de São Paulo.

MEYER, John W.; ROWAN, Brian. "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony". **American Journal of Sociology**, v.83, n.3, p.340-363, nov. 1977.

REED, Michael. "Teoria Organizacional: um campo historicamente contestado". In: CLEGG, Stewart; HARDY, Cynthia and NORD, W. (Org.); CALDAS, Miguel; FACHIN, Roberto; FISCHER, Tânia (Org. versão brasileira). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1998.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em Administração: guias para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2005. 308 p.

ROSSETTO, Adriana Marques, ROSSETTO, Carlos Ricardo. **Teoria institucional e dependência de recursos na adaptação organizacional: uma visão complementar**. *RAE-eletrônica*, v. 4, n. 1, Art. 7, jan./jul. 2005. Disponível em: <http://www.rae.com.br/eletronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=1869&Secao=FOR.TE.INS&Volume=4&Numero=1&Ano=2005>>. Acesso em: 11 ago. 2006.

ROSSETTO, Carlos Ricardo, SERRALHEIRO, Werther Alexandre de Oliveira. *A teoria institucional e a visão baseada em recursos como suporte para a compreensão do processo de adaptação estratégica das empresas Eliane*. IN: ENANPAD, 27, 2004, Curitiba, **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2004

SANTANA, Vilma S.; OLIVEIRA, Roberval P. Saúde e trabalho na Construção Civil em uma área urbana do Brasil. **Cad. Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 20, n. 3, 2004. Disponível em: <http://www.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-311X2004000300017&lng=pt&nrm=iso> Acesso em: 26 set. 2006.

SCHWARK, Martin Paul. Inovação: porque o desinteresse na indústria da Construção Civil. In: **Inovação em Construção Civil**. (Coletânea de Artigos). São Paulo: Unicomp, 2005.

SCOTT, Walter Richard. **Institutions and Organizations**. Thousand Oaks, CA: Sage, 1995.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Disponível em: <<http://www.portal.sebrae.com.br/>>. Acesso em: 06 ago. 2007

SINDUSCON-SP - **Sindicato da Indústria da Construção do Estado de São Paulo**. Disponível em: <<http://www.sindusconsp.com.br/>>. Acesso em: 18 dez. 2006

SINDUSCON-MG - **Sindicato da Indústria da Construção Civil no Estado de Minas Gerais**. Disponível em: <<http://www.sinduscon-mg.org.br/>>. Acesso em: 18 dez. 2006

THOMPSON, James. **Dinâmica Organizacional**. São Paulo: McGraw-Hill, 1976.

TOLBERT, Pamela S.; ZUCKER, Lynne G. A Institucionalização da Teoria Institucional. In: CLEGG, Stewart; HARDY, Cynthia and NORD, W. (Org.); CALDAS, Miguel; FACHIN, Roberto; FISCHER, Tânia (Org. versão brasileira). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1998.

VARGAS, Nilton. Racionalidade e não-racionalização: o caso da construção habitacional. IN: FLEURY, Afonso Carlos Correia; VARGAS, Nilton (orgs). **Organização do trabalho: uma abordagem interdisciplinar: sete estudos sobre a realidade brasileira**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1994

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 6. ed., São Paulo: Atlas, 2005. 93 páginas

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3ªed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ANEXO A – Relação de Entrevistados

Empresa Gama

Entrevistado 1 – Superintendente de Vendas Rio de Janeiro

Entrevistado 2 – Coordenador de Vendas Belo Horizonte

Entrevistado 3 – Coordenadora de RH Belo Horizonte

Entrevistado 4 – Gerente administrativo

Entrevistado 5 – Engenheiro 1

Entrevistado 6 – Engenheiro 2

Entrevistado 7 – Ex-empregado

Entrevistado 8 – Gerente loja 1

Entrevistado 9 – Gerente loja 2

Entrevistado 10 – Gerente loja 3

Entrevistado 11 – Vice-presidente de vendas

Entrevistado 12 – Superintendente administrativo

Entrevistado 13 – Gerente documentação

Entrevistado 14 – Despachante

Empresa Alfa

Entrevistado 15 – Gerente administrativo-financeira

Entrevistado 16 – Empregado 1 área financeira

Entrevistado 17 – Empregado 2 área financeira

Entrevistado 18 – Engenheiro Belo Horizonte

Entrevistado 19 – Engenheiro Rio de Janeiro

Entrevistado 20 – Prestador de serviço área da Qualidade

Entrevistado 21 – Consultor de implantação de sistemas gerenciais

Entrevistado 22 – Despachante 1

Entrevistado 23 – Despachante 2

Entrevistado 24 – Compradora

Entrevistado 25 – Proprietário da empresa

ANEXO B – Roteiro de Entrevistas

1. Como você percebe o processo decisório na empresa?
2. Como funciona o processo de financiamento dos empreendimentos comercializados pela empresa?
3. Como é o processo de construção utilizado pela empresa?
4. Comente um pouco sobre sua área de atuação: administrativa, engenharia, projetos, finanças, recursos humanos?
5. Como é o processo de comunicação na empresa?
6. Como é tratada a questão do uso da tecnologia na empresa?
7. Como funcionam as parcerias com outras empresas?
8. Quais são os procedimentos de qualidade adotados pela empresa?
9. Você percebe similaridades entre procedimentos adotados pela sua empresa e outras empresas do setor? Poderia citar algumas?
10. Existem procedimentos operacionais da empresa que são requeridos a serem adotados pela empresa parceira? Quais são estes e como são mensurados?
11. Como se dá o cotidiano da parceria, além do contrato, são reuniões periódicas, são medições dos resultados da obra, ou retorno comercial? Ou seja como é o relacionamento do cotidiano na parceria?
12. Quais seriam as principais semelhanças entre sua empresa e a empresa parceira?

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)