

Empreendedorismo: Valores e Configuração Estrutural

Autoria: Ubiratã Tortato

Resumo

O espírito empreendedor faz parte da tradição humana. Em muitos ele permanece inerte em função da falta de motivação para seu afloramento. No presente artigo será apresentado estudo de caso de empreendedor que constituiu uma organização a partir de necessidade imperiosa, o desemprego. Ao longo de 13 anos a organização cresceu e foi vendida a grupo multinacional no momento em que o empreendedor percebeu que não poderia mais confrontar-se com as mudanças do ambiente. Para ilustrar o estudo foi realizada pesquisa envolvendo os valores do dirigente e a configuração estrutural da organização. No estudo verificou-se que a moldagem da organização obedeceu aos valores centrais do dirigente, preponderantemente centralizador e pouco formalizado. Estes valores parecem ter levado a organização a ter sucesso em seu negócio.

Introdução

A globalização da economia veio a acarretar em inúmeras mudanças nas estruturas da sociedade, em especial a latino-americana. A maior parte dos países latino-americanos passou por décadas de mercado fechado e protecionista. Durante esse período o Estado encarregou-se de suprir as necessidades básicas das populações e grandes grupos locais dominavam a produção dos bens restantes. Como consequência, os cidadãos não se sentiam estimulados à abertura de empreendimentos próprios. Era mais interessante ser funcionário de uma grande corporação, fosse ela estatal ou privada. Entretanto, alguns buscaram empreender negócios para os quais possuíam habilidades. Esses empreendedores desenvolveram-se num mercado particular, impregnado, muitas vezes, de sutilezas técnicas ou burocráticas que afastavam eventuais concorrentes.

Com os processos de desregulamentação das economias, que tomou corpo na década de 90, muitas organizações multinacionais aportaram nos mercados latino-americanos. Essa movimentação do mercado implicou no esfacelamento do sistema vigente e grandes grupos viram-se em situações pouco confortáveis, do ponto de vista econômico, a partir de então. As mudanças no comportamento do consumidor, nas relações entre organizações e nas relações com os governos mostraram-se muito mais fortes do que alguns poderiam supor. Assim, muitos empreendedores acabaram por desfazer-se de seus negócios, quer por simples fechamento de atividades, quer por processos de aquisição.

O presente artigo enfocará estudo de caso de uma organização do setor metal-mecânico nascida do ímpeto empreendedor de seu diretor geral. Pretende-se mostrar que os valores desse empreendedor foram decisivos para o sucesso do negócio enquanto o mercado esteve fechado e que após a abertura da economia optou-se pela venda do empreendimento à uma multinacional em função de algumas dificuldades encontradas. Para tanto optou-se por verificar a relação entre os valores do empreendedor e a configuração estrutural da organização.

Base Teórico-Empírica

O estudo do empreendedorismo surge da necessidade de entender os motivos que levam alguém a iniciar seu próprio negócio. Entretanto, essa questão pareceria mais pertinente se empreender fosse algo raro em nossa história social. Talvez nos últimos 200 anos empreender tenha tomado essa característica, afinal o advento da revolução industrial trouxe consigo a

massificação do emprego formal e todas as suas regras. Desde então somente um pequeno percentual de pessoas empreendeu, o restante buscou sua subsistência servindo como empregado dos empreendedores. Todavia, desde que o homem abandonou, em sua grande maioria, o nomadismo, empreender faz parte de sua história. Seja como agricultor, como comerciante ou como artesão os antepassados buscaram formas de subsistir por meio do esforço próprio.

“O empreendedor é o agente do processo de destruição criativa, é o impulso fundamental que aciona e mantém em marcha o motor capitalista.” Schumpeter (citado por Degen, 1989). Sem o elemento empreendedor nossa sociedade não teria evoluído (apesar dessa palavra ser questionável) ao ponto atual. Empreender é acreditar, acima de tudo, na própria capacidade de realização. Ao longo dos anos muitos autores tem demonstrado as características básicas do empreendedor, de Peter Druker a Ronald Degen. Entretanto, parece difícil crer que seja necessário, a alguém, se enquadrar em um número determinado de características para poder iniciar um negócio próprio. Parece que se vive a era das necessidades, se há uma necessidade a ser atendida há a semente do empreendedorismo. O limitante, talvez, é que a vida em sociedades economicamente estáveis tem levado a um atendimento de necessidades não visto em nenhum momento anterior de nossa história. Assim, para muitos transparece que empreender é algo por demais arriscado, em função do que já se alcançou.

Nesse processo de empreender os valores do indivíduo são fundamentais para o encaminhamento do negócio. Deles dependem, em muitas situações, a consecução dos objetivos pretendidos.

Descrever **valores** passa por um entendimento melhor da cultura nas organizações. Para tanto, faz-se necessário inicialmente abordar a cultura organizacional, seus significados e classificações e em seguida detalhar mais especificamente valores no contexto organizacional.

Para Morgan (1996), o avanço das empresas orientais, em especial as japonesas, foi o que desencadeou o interesse pelo estudo da cultura no contexto organizacional. Esses estudos aconteceram principalmente pelo início dos anos 80 (Hinings *et al.*, 1996), e prometiam novas idéias sobre como as organizações funcionam e se constituem. Um fator motivador para a utilização dessas novas idéias foi a resistência que as organizações apresentavam para mudar suas estratégias e estrutura (Hinings *et al.*, 1996).

Valores podem ser considerados os elementos básicos para se caracterizar a essência do fenômeno cultural (Sackmann, 1992; Schein, 1992).

[...] a palavra valor diz respeito à oposição que o ser humano estabelece entre o principal e o secundário, entre o essencial e o acidental, entre o desejável e o indesejável, entre o significativo e o insignificante. Ela expressa a ausência de igualdade entre as coisas, os fatos, os fenômenos ou as idéias. Tamayo (1998, p. 57)

Entende-se, segundo Guth e Tagiuri (1965) e Tagiuri (1965), que os valores podem ser vistos como concepção, explícita ou implícita, do que indivíduos ou grupos consideram como desejável, e em termos de que ele ou eles selecionam, dentre modos avaliáveis de alternativas, os meios e fins de ação. Segundo esses autores os valores começam a ser adquiridos muito cedo na vida das pessoas; são transmitidos pelos pais, professores, e outras pessoas significativas do ambiente circundante.

Para Hage e Dewar (1973) os valores organizacionais podem aparecer de três formas: valores do líder, valores da elite e valores dos membros. Nesse caso, elite deve ser entendida como um grupo de personagens que sempre, ou usualmente, participam das tomadas de decisão dentro da organização. Os autores argumentam que costumeiramente os valores da elite são os mais comuns entre as organizações, sendo que a prevalência dos valores do líder ocorre em organizações na fase de estabelecimento das operações e os valores dos membros

em organizações que tem grande número de profissionais habilitados, como hospitais, com o que concorda Gagliardi (1986).

Para George e Jones (1997), Boudon e Bourricaud (1993) e Beyer (1981) valores são definidos como um sistema normativo racionalizado de preferências por certos cursos de ação ou certos resultados. Beyer (1981) também ressalta que os valores fazem alguns cursos de ação mais desejáveis que outros, ou alguns resultados mais desejáveis que outros, pelo que os valores influenciam na escolha de qual curso de ação tomar.

Entre os cursos de ação destaca-se a **configuração estrutural** de uma organização. A configuração estrutural limita e habilita a expressão de esquemas interpretativos particulares e as ações baseadas neles (Bartunek, 1984). Para Hinings *et al.* (1996) a estrutura não pode ser pensada como instrumento neutro, sujeito aos processos de design racional. Ela deve ser conceitualizada como representação dos valores e interesses dos atores institucionais e organizacionais. De acordo com Enz (1986) para entender-se o papel dos valores no contexto organizacional, deve-se estudar mais detalhadamente os valores dos dirigentes principais, em função do controle que exercem sobre o funcionamento e o *design* da organização.

O objetivo, no presente estudo, é verificar a influência dos valores do dirigente ou empreendedor na configuração estrutural em termos de suas três principais dimensões: complexidade, formalização e controle. A escolha do dirigente dá-se em função do pressuposto de que os valores dele guiam e dirigem as interpretações da organização e do ambiente (Enz, 1988; Bartunek, 1984).

Em seguida será detalhado o que se entende por configuração estrutural, conceituando e abordando suas principais dimensões.

O estudo das configurações estruturais dentro da Teoria das Organizações é significativo. Sua maior ênfase deu-se principalmente durante as décadas de 60 e 70. As relações entre estrutura e tamanho, tecnologia e estratégia foram o principal foco de atenção dos pesquisadores (Donaldson, 1987; Bart, 1986). Com o tempo, os estudos acabaram por se direcionar para assuntos como ambiente e cultura.

Uma primeira noção de estrutura é apresentada por Blau: “as distribuições, em diversos sentidos, das pessoas entre posições sociais que influenciam as relações de papel entre estas pessoas” (Hall, 1984, p.37). Ghoshal e Nohria (1993) dão a entender que a estrutura organizacional representa um conjunto de relações entre indivíduos, grupos e unidades e que muitos padrões de comportamento podem emergir dentro da mesma estrutura formal. Por sua vez, Mintzberg (1995, p.10) entende a estrutura como “a soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e como é feita a coordenação entre essas tarefas”. Ranson, Hinings e Greenwood (1980), fazendo uma coletânea de conceitos de estrutura, a entendem como configuração normal de regras, procedimentos e atividades: caracteristicamente duradoura e persistente, a estrutura tem como aspecto dominante a sua regularidade padronizada. Os mesmos autores argumentam que o desenho organizacional se encontra mais propriamente nas relações superficiais do dia-a-dia de uma organização e que, para chegar-se a um entendimento mais fundamental da estrutura organizacional, é necessário examinar as regularidades padronizadas, a estrutura informal ou a subestrutura.

As estruturas organizacionais são estabelecidas para atender basicamente às seguintes funções: realizar produtos e atingir metas, regular o comportamento das pessoas que compõem a organização e definir a distribuição e o exercício do poder nas organizações.

A configuração estrutural se caracteriza por algumas dimensões. Na literatura, entre outras possíveis, três são especialmente consideradas relevantes como as que melhor a representam: a complexidade, a formalização e a centralização (Machado-da-Silva e Alperstedt, 1995; Wong e Birnbaum-More, 1994; Child, 1974). A seguir serão especificadas cada uma das dimensões acima referenciadas.

Para Hsu, Marsh e Mannari (1983) a **complexidade** é freqüentemente vista como a principal característica das organizações modernas e também como importante determinante dos outros aspectos da estrutura, sendo também fortemente correlacionada à geração de problemas de coordenação e controle organizacional.

A complexidade de uma estrutura refere-se ao grau de diferenciação que existe na organização (Robbins, 1990); pode ser entendida como a divisão do trabalho, os títulos dos cargos, as múltiplas divisões e os níveis hierárquicos, ou seja, a maneira como se apresenta a divisão horizontal e vertical do trabalho (Wong e Birnbaum-More, 1994). Zey-Ferrel (1979) acrescenta ainda a diferenciação espacial.

A **formalização** é uma das características da organização burocrática tipificada por Weber (1946) e refere-se às normas organizacionais. Segundo Machado-da-Silva e Alperstedt (1995, p.322) corresponde “as regras escritas, em termos de tipo, especificidade (nível de detalhamento) e abrangência (níveis e áreas de incidência)”.

As organizações de forma geral não nascem formalizadas. Elas adquirem essa característica conforme a necessidade de adequarem-se a seu crescimento e tamanho (Walsh e Dewar, 1987).

Walsh e Dewar (1987) caracterizam a formalização por suas duas conseqüências: produzir eficiência e manter o poder e influência dos administradores.

A terceira das dimensões da estrutura, neste estudo, é a **centralização**. Definida como “o nível hierárquico no qual as decisões são autorizadas, mesmo se mais tarde elas são homologadas em um nível superior” (Rodrigues e Sá, 1984, p. 163), ou seja, refere-se à distribuição de poder nas organizações, posição compartilhada por Machado-da-Silva e Alperstedt (1995, p.313) que entendem que centralização se refere “à distribuição de autoridade ou poder decisório nas organizações”.

Segundo Valadão (1997) a literatura indica que o grau de centralização de uma organização pode aumentar a partir das seguintes condições: se mais decisões são tomadas nos níveis mais altos dessa organização; se a relevância das decisões tomadas nos níveis mais baixos é pequena; se o número de áreas, níveis afetados por decisões tomadas nos níveis mais elevados, é maior; por fim, se são poucas as consultas feitas aos funcionários, para que as decisões sejam tomadas. O autor conclui que parece existir uma correlação negativa entre o nível de participação e a centralização, ou seja, quanto maior o nível de participação de maior número de grupos em uma organização, menor o grau de centralização.

Wally e Baun (1994) indicam que em organizações mais centralizadas as decisões tendem a ocorrer mais rapidamente. Esse fato decorre de uma menor necessidade de consulta a outros membros da organização. Os mesmos autores acrescentam que freqüentemente organizações em situação difícil ou sob ameaça tenderiam a aumentar a centralização para, presumivelmente, tomarem as decisões mais rapidamente.

Child (1972) acrescenta que parece existir uma correlação negativa entre centralização e formalização. Quanto maior a formalização de uma organização, menos centralizadas serão as tomadas de decisão. Aparentemente a existência de regras implica maior confiança na descentralização da decisão.

Metodologia

O delineamento de pesquisa utilizado foi o estudo de caso simples, descritivo-qualitativo. O estudo de caso possibilita a compreensão de fenômenos subjacentes e suas manifestações; é adequado para verificar as relações existentes entre os valores do dirigente e configuração estrutural da organização em análise. O nível de análise da pesquisa é o organizacional a unidade de análise é o grupo dirigente.

Tendo em vista as categorias analíticas da abordagem pretendida neste estudo, a escolha do grupo dirigente parece ser adequada, pela posição e função que esse grupo exerce, revelando assim valores predominantes na organização. Não foi utilizada amostragem.

Foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com ex-dirigentes ligados à organização antes do processo de aquisição. Na época da aquisição, esse grupo era composto por seis integrantes. Foram realizadas três entrevistas com ex-dirigentes (Diretor Geral, Gerente Administrativo e Gerente de Produção) da área estratégica da empresa. Em função da elevada consistência encontrada nas respostas optou-se por não entrevistar toda a população do estudo, por acreditar-se que os demais respondentes não acrescentariam fatos novos.

Visitas assistemáticas à organização foram utilizadas como fator de ambientação as características organizacionais e seu contexto, propiciando as primeiras informações sobre a empresa. Os dados secundários foram obtidos por meio da consulta a documentos organizacionais: manuais, políticas de procedimentos, atas de reuniões e organogramas. Além disso, esses dados foram úteis para a composição do roteiro de entrevista semi-estruturada utilizado como fonte primária. Os dados primários foram coletados por meio de entrevistas semi-estruturadas e observação não participante, após a realização das visitas e obtenção dos dados secundários. As entrevistas tiveram duração média de 40 minutos, sendo gravadas e posteriormente transcritas.

O rastreio dos dados secundários deu-se por meio da análise documental, Bardin (1977, p.45). Os dados primários foram tratados por meio de análises descritivas e de conteúdo (Richardson, 1989).

A Situação em Estudo

O histórico da Empresa *Alpha* (nome fictício) começa a partir da formação em Engenharia Mecânica de um de seus sócios em 1976. Esse sócio começou a trabalhar em uma indústria de papel em 1979, tendo atuado em diversas funções, uma das quais era numa associação entre esta empresa e uma multinacional que atuava na indústria flexográfica. Essa operação apresentava dificuldades na aquisição de cilindros para impressão devido, principalmente, a problemas de qualidade e confiabilidade. Decidiu-se então, em 1980, pela implantação de uma unidade de produção utilizando-se de tecnologia de fornecedor americano de gravação em anilox cromado. Com a recessão de 1983, a indústria passou por algumas dificuldades financeiras e acabou por não destinar recursos para investimento no mercado. Com o prosseguimento da crise financeira foram realizados alguns cortes de despesas e de pessoal que resultaram no desligamento desse sócio.

Tendo encontrado dificuldades de recolocação no mercado ele decidiu-se a criar o ferramental necessário para o processo de gravação nos cilindros. O início deu-se na garagem de seu pai e tomou 8 meses de trabalho diuturno. Nesse tempo o mercado começou a apresentar sinais de recuperação e surgiu a idéia de montar a empresa; entretanto o período de criação das ferramentas acabou por consumir as reservas financeiras; a solução foi recorrer a um amigo para o início da operação.

A empresa foi constituída na Junta Comercial em outubro de 1983 com um capital inicial equivalente a US\$ 13.000, cabendo a cada um dos sócios 50% de participação. O gerenciamento da empresa coube ao sócio engenheiro, cabendo ao outro sócio o papel de participar das decisões estratégicas, ficando de fora do dia-a-dia operacional. Até dezembro de 1983 foram montadas as instalações que de início eram em um local alugado em Curitiba. O primeiro serviço ocorreu em janeiro de 1984. De início houve algumas dificuldades, principalmente em função do pouco capital disponível; mas a empresa contava com uma vantagem significativa por ter muitas informações sobre o mercado, um Diretor Geral com nome já conhecido junto aos potenciais clientes e o conhecimento sobre as deficiências da

concorrência. Esta, de início, tentou fazer com que o negócio fosse abandonado sendo que, no fim, acabou por retirar-se do mercado, repassando seus equipamentos à *Alpha*. Dessa forma a empresa passou os anos de 1984 e 1985, com um crescimento lento mas positivo.

Em 1985 houve a primeira mudança de endereço: a empresa alugou um barracão de 400 metros quadrados de área num bairro em Curitiba. Em 1986 com o plano Cruzado a economia teve um novo impulso e os pedidos começaram a aumentar de forma significativa. Em 1987 a empresa foi a primeira na América do Sul a utilizar a tecnologia de gravação mecânica com revestimento cerâmico desenvolvida novamente pelo fornecedor americano. Esse produto prolongava a vida útil dos cilindros e foi um sucesso no mercado. No fim desse ano a empresa começa a fazer as primeiras exportações para a América do Sul. Em 1988 a empresa verticaliza o processo de gravação dos cilindros, atuando desde a usinagem até a montagem no cliente. Essa alta integração vertical visava, conforme um dos entrevistados:

[...] um controle integral, uma condição de controle de custos também, [...] e principalmente de agilidade e rapidez no atendimento ao cliente, que era um fator diferenciado no mercado e que as outras empresas não tinham.

Em 1990 foi adquirido um terreno de 10.000 metros quadrados em um município da região metropolitana de Curitiba. Nesse terreno iniciou-se a construção da atual planta de 6.000 metros quadrados, inicialmente com recursos próprios e posteriormente com recursos do Banco Regional de Desenvolvimento Econômico, BRDE.

Nos 13 anos em que esteve sob controle dos sócios, a empresa nunca teve um mês sequer de prejuízo operacional, apesar de em alguns anos o faturamento ter ficado abaixo do ano anterior. Na época da venda, a empresa apresentava um faturamento anual de US\$ 5 milhões.

A opção pela venda deu-se, segundo seu ex-Diretor Geral, por três fatores.

O primeiro refere-se a uma questão pessoal. Na época da criação da empresa, como já foi citado anteriormente, houve a necessidade de aporte de capital de um sócio não participante do dia-a-dia operacional. Esse sócio eventualmente participava da elaboração das diretrizes organizacionais. Ele sempre atuou em outra empresa de sua propriedade, também no setor gráfico, mais especificamente no ramo de *off-set*. A princípio uma posição cômoda para quem viu seu capital multiplicar-se milhares de vezes ao longo de 13 anos. Dessa forma o sócio atuante alimentava a expectativa de poder atuar de forma independente sem necessitar dividir os resultados no final do ano.

O segundo motivo foi de ordem prática. O Diretor Geral acreditava que o plano Real teria um reajuste em algum momento futuro, e que esse reajuste poderia tornar a empresa por demais vulnerável a um ataque estrangeiro. O grupo *Beta* (nome fictício) era na época a fornecedora de cerâmica e havia adquirido a fornecedora de equipamento de plasma ao mesmo tempo controlava a empresa que fornecia gases à *Alpha*. Dessa forma começava a haver uma dependência muito grande em relação a um fornecedor que no exterior tinha unidades que desenvolviam a mesma atividade. Com esse cenário pareceu ao Diretor Geral que haveria dificuldades, caso essa empresa se estabelecesse no Brasil: ela levaria grande vantagem, principalmente em relação a custos.

O terceiro motivo também foi de ordem prática e refere-se ao ciclo tecnológico. A grande vantagem competitiva da *Alpha* ao longo de seus 13 anos foi estar à frente tecnologicamente de seus eventuais concorrentes. As decisões de mudança tecnológica ocorreram em épocas que se comprovaram acertadas. Os investimentos acabaram por trazer retornos significativos em termos financeiros e de domínio do mercado; entretanto todas as alterações tecnológicas foram baseadas em evoluções do mesmo conceito básico. Dessa forma havia muita sinergia com respeito a aproveitamento de máquinas, treinamento de funcionários e procedimentos. Por meio de seus contatos, principalmente no exterior, o Diretor Geral

tomou conhecimento de pesquisas e experiências que estavam sendo realizadas com tecnologia revolucionária, que diferia de forma muito acentuada da atual. Acreditando que essa tecnologia poderia ser o referencial de mercado em médio espaço de tempo e fazendo projeções sobre necessidades de investimento, adequação de mão-de-obra e da planta, houve o entendimento de que a empresa iria enfrentar dificuldades futuras.

Dessa forma a empresa acabou sendo vendida, por aproximadamente U\$ 12 milhões, para o Grupo *Beta*. Na época da venda o grupo dirigente era composto de seis integrantes, cinco brasileiros e um chileno.

Os **valores** que permeavam a organização à essa época serão abordados a seguir. A obtenção deles deu-se por meio de análise documental, num primeiro momento, e de análise de conteúdo das entrevistas semi-estruturadas, num segundo momento. A análise documental e observação não participante serviram de referência para a elaboração dos roteiros de entrevista.

Para a identificação dos valores nas entrevistas semi-estruturadas recorreu-se a transcrição das fitas gravadas durante as entrevistas. Depois de transcritas, deu-se a identificação dos valores por meio de atribuição de palavras chaves a cada parte relevante das respostas. Assim numa mesma resposta podem ter sido encontrados mais de um valor atribuído. No final foram encontradas 40 atribuições de valor nas entrevistas. Essas atribuições de valor, depois de somadas e agrupadas, resultaram em 14 valores organizacionais. Para cada uma dessas atribuições de valor procurou-se uma palavra que sintetizasse seu significado. A fim de facilitar a análise foram utilizados os seis valores organizacionais mais freqüentes, para cada um dos períodos. Esses seis valores mais freqüentes correspondem a 72,5% (29÷40) das atribuições de valor. Esses seis principais valores organizacionais podem ser observados no Quadro 1.

Quadro 1 – Valores organizacionais do grupo dirigente

Ordem de importância	Valores
1 ^o	Segredo
2 ^o	Controle
3 ^o	Custos
4 ^o	Conformismo
5 ^o	Informalidade
6 ^o	Investimento

Fonte: entrevistas semi-estruturadas

A seguir serão detalhados esses 6 principais valores organizacionais.

A *Alpha* foi constituída e moldada por seu Diretor Geral. Esse fato parece ter sido decisivo na formação dos valores organizacionais presentes no ambiente da empresa. Isso de certa forma corrobora as observações de Gagliardi (1986) e Hage e Dewar (1973) que destacam que a formação dos valores pode ocorrer no início de uma organização, em que os valores do líder, aos poucos, acabam por delinear os valores organizacionais. De início de forma impositiva, pela definição e divisão das tarefas. Alcançando-se sucesso, os valores do líder acabam por tornar-se referência para o restante da organização, que passa a compartilhá-los.

O valor que aparece em 6^o lugar em freqüência é **investimento**. Esse valor diz respeito à visão de que os lucros auferidos do processo produtivo devem ser reinvestidos na própria organização, a fim de aumentar seu patrimônio e garantir sua sobrevivência, num ambiente de freqüentes alterações tecnológicas. Aparentemente a manutenção desse valor ao longo dos anos garantiu o baixo endividamento, o afastamento da concorrência e a fidelidade aos objetivos de sobrevivência.

Todo o negócio foi criado e foi feito com lucro do próprio negócio. Os sócios nunca colocaram um centavo a mais para fazer face aos investimentos, tudo foi feito com os lucros do negócio, exceto na hora da construção da fábrica nova [...]

[...]mas, geralmente, existia aquela idéia de todo o resultado ser investido na própria empresa. Então sempre tínhamos certo lastro de caixa para poder fazer esses investimentos.

O valor que aparece a seguir é **informalidade**. Esse valor reflete a falta de normas escritas para muitas das atividades organizacionais, resultando em situações ou problemas que eram resolvidos conforme apareciam. De certa forma esse valor revela a flexibilidade da organização para lidar com as incertezas ambientais.

[...] até por questão de confiança, até por que não havia normas escritas e procedimentos, então tudo era no momento, dependendo um pouco do espírito, do ânimo, e do momento por que passava a empresa.

[...] chegava lá e dizia: chefe estou precisando de um dinheiro; então o procedimento não existia, tudo se decidia no momento em que a coisa acontecia, de acordo com a necessidade: a regra era assim que o problema acontecia, não era previamente definido [...]

O 4º valor mais freqüente é **conformismo**. Esse valor reflete o entendimento por parte dos funcionários de que a vontade do líder está acima das demais vontades. Novamente é reflexo da origem da organização em que o líder, ou Diretor Geral, determinava as disposições organizacionais, baseado em uma experiência que não era compartilhada pelos demais membros.

[...] a gerência era toda dele a gerência era direta dele; ele conhecia os clientes, todas as formas de negociação.

[...] mas, como era ele que fazia todas as negociações, então os créditos também eram concedidos por ele.

A seguir aparece o valor **custos**. Esse valor reflete a preocupação com custos por parte da organização. Como a organização lutava para não contrair empréstimos e para continuar crescendo, a preocupação com custos parece ter sido uma constante durante a evolução da organização.

[...] e daí a informatização passou a ser prioridade antes da implantação do sistema, porque operar segundo normas da ISO 9000, sem ter um sistema de dados adequado, era muito oneroso.

Em segundo lugar aparece o valor **controle**. O histórico da *Alpha* é marcado por forte controle das atividades organizacionais. O Diretor Geral, em função de sua propensão a não dividir os planos estratégicos da organização, acabou por centralizar de forma contundente a circulação de informações. Praticamente todas as movimentações dentro da organização chegavam a seu conhecimento e estavam sujeitas a sua aprovação ou não. Com isso, além de exercer controle mais próximo, ele acabou por ser o detentor das informações organizacionais, o que o auxiliava no planejamento estratégico.

[...] o poder de veto e de decisão final era sempre do Diretor Geral.

[...] estratégia de vendas era concentrada, era ele [o Diretor Geral] que fazia toda a administração, incluindo a produtiva, o desenvolvimento de projetos, etc.

Por fim, o valor mais manifestado foi **segredo**. Aparentemente a manutenção de segredos operacionais e de dados relativos ao desempenho organizacional foi o que mais marcou essa fase da organização. O fato de inserir-se num mercado que atua com tecnologia em constante evolução e relativamente vulnerável aos concorrentes internacionais levou à

tomada de medidas que garantissem a manutenção das vantagens competitivas organizacionais. Em uma situação extrema, funcionários e alguns gerentes tomaram conhecimento de acordos operacionais por meio de jornais do setor.

[...] acho que havia em algum lugar ou na cabeça do Diretor Geral, havia já uma idéia muito concreta do que seria a fábrica daí a cinco anos [...]

Você escreve tudo isso e alguém tira um xerox, pronto: amanhã está na mão da concorrência [...]

O próprio investimento, por exemplo, na área do laser, foi uma situação totalmente desconhecida pelos outros níveis. O investimento estratégico aconteceu em momento bastante oportuno e foi colocado na hora certa, porque ele evitou que outra empresa estrangeira se instalasse. Estava quase pronta já uma *joint-venture* de uma empresa estrangeira com uma brasileira para fabricar os cilindros gravados a laser, quando nós anunciamos no jornal do setor e em uma palestra de seminário, e foi surpresa para o mercado. Esse anúncio foi feito com cópia do contrato de compra e tal, tudo já definido, com o projeto já sacramentado, enfim fez com essa empresa desistisse de vir para o Brasil. Os funcionários ficaram surpresos; também alguns gerentes porque não sabiam. Na verdade era uma oportunidade; se tudo corresse normalmente, eles seriam informados nas reuniões, por meio de uma preparação prévia, etc. mas porque era o primeiro no mercado, acabaram sabendo pelo jornal.

A **configuração estrutural** foi estudada a partir de suas três principais dimensões: complexidade, formalização e centralização (Machado-da-Silva e Alperstedt, 1995; Wong e Birnbaum-More, 1994; Child, 1974).

Na dimensão **complexidade** o modelo adotado pela *Alpha* para diferenciar horizontal e verticalmente suas operações foi resultado das experiências anteriores de seu Diretor Geral. Esse havia tido a oportunidade de estagiar em empresas semelhantes na Suécia, Alemanha e Estados Unidos e acabou por implantar uma mescla dessa experiência na empresa. Na época da venda, a empresa apresentava um organograma que a dividia em três partes principais: produção, vendas e administração. Segundo seu ex-Diretor Geral a empresa estava baseada:

[...] num trinômio que suportava o negócio de forma equilibrada: administração, produção e vendas.

Entre o chão de fábrica e o Diretor Geral havia quatro níveis hierárquicos.

A Diretoria Industrial apresentava maior complexidade em função de ser a área que apresentava maior diferenciação horizontal. Essa maior diferenciação horizontal era resultado da alta integração vertical do processo, o que resultava em várias especialidades dominadas pela empresa. A Diretoria Industrial era dividida em gerências técnica e operacional, com a primeira dando apoio à segunda. Ao todo, incluindo diretor e gerentes, eram 75 funcionários na época da aquisição.

A gerência de produção tinha ao todo oito setores, que eram responsáveis pela operação em si. A atividade mais básica é a usinagem dos cilindros que serão posteriormente metalizados, gravados e instalados. Assim haviam setores para cada uma dessas atividades. A usinagem era dividida em dois setores, devido a tipos diferentes de equipamentos para essa atividade: equipamentos comuns e CNC. Os setores de manutenção e instalações industriais eram destinados a dar suporte ao processo produtivo.

À gerência técnica cabia o apoio à atividade de produção por meio de seus quatro setores. O setor de compras era responsável pela negociação e aquisição dos insumos necessários à operação. O setor de projetos atuava na interface com os clientes em função das características particulares de cada pedido. O setor de PCP e materiais controlava o fluxo do processo operacional e o setor de controle de qualidade era responsável pela identificação e correção de falhas no processo, bem como pela implantação de métodos e procedimentos padronizados.

Eventualmente alguns projetos eram executados fora da estrutura hierárquica normal. Assimilava-se a uma estrutura por projetos em que se formava um grupo sob uma gerência momentânea, que se reportava diretamente ao Diretor Geral.

A gerência administrativa era subordinada diretamente ao Diretor Geral e não contava com setores. Na época da venda havia 11 funcionários que se reportavam diretamente à gerente. As principais atividades eram relacionados a recursos humanos (contratação, dispensa, salários, e outros), contabilidade, controle de contas a pagar e receber e serviços internos (segurança, limpeza, e outros).

A Diretoria Comercial era responsável pelo mercado nacional e Mercosul; tinha um setor sobre sua subordinação. Incluindo o diretor, na época da venda havia quinze funcionários alocados. A atividade de venda era executada pelo Diretor Comercial, pelo Diretor Geral e por representantes regionais espalhados pelo país. Os representantes regionais não faziam parte do quadro de funcionários; eram controlados por um supervisor de vendas, que se encontrava na sede da empresa. Nessa diretoria havia uma equipe de auxiliares especializados em cada uma das áreas de atuação da empresa. Essa equipe tinha como função dar suporte aos representantes regionais no processo de negociação com clientes em função das características particulares de cada pedido. A Diretoria Comercial tinha escritório em São Paulo com três funcionários. Esse escritório havia sido montado em função da grande participação do Estado de São Paulo no faturamento da empresa, algo em torno de 50 por cento.

Na época da venda, a *Alpha* apresentava um total de 108 funcionários.

No tocante a **formalização** a *Alpha* atuava em mercado marcado pela sensibilidade das informações. Isso parece ter influenciado significativamente a dimensão formalização. Não havia grande número de normas e procedimentos escritos acessíveis à maioria dos funcionários.

Dados relativos a desempenho, metas, negócios futuros e outros concernentes à organização eram muitas vezes de conhecimento somente do Diretor Geral. Havia concentração muito grande de dados em cima do Diretor Geral, que era o elemento aglutinador da organização.

As atividades relativas à gerência administrativa tinham procedimentos padronizados, em função de que essas atividades possuem características semelhantes em outros segmentos. Havia procedimentos para serem seguidos em atividades como: contratação e dispensa de funcionários, pagamento de salários e benefícios, contas a pagar e receber e avaliação de crédito.

A contratação de funcionários dava-se de diversas formas. Para funções que não exigiam conhecimentos específicos, como limpeza e segurança, a contratação poderia ser feita por meio de uma empresa de recrutamento. Para funções mais qualificadas, como operador de máquina CNC, recorria-se a indicações ou anúncios em jornais em Curitiba ou fora do Estado, sem regra fixa para esses procedimentos, que variavam caso a caso.

O pagamento de salários e benefícios obedecia às normas trabalhistas vigentes e ao plano de cargos e salários, que foi iniciado em 1989 e implantado em 1993. Esse plano de cargos e salários atendia principalmente à área de produção, em que havia maior necessidade de clareza sobre quais atividades poderiam ser executadas por cada operador de máquinas. Essa necessidade visava a evitar problemas trabalhistas em função de solicitações de equiparação salarial.

[...] um auxiliar administrativo faz tudo pelo cargo [pelas atividades inerentes ao cargo]; agora um torneiro só pode tornear; então você tem de especificar, senão ele começa a querer equiparação salarial daquele mais antigo, que opera uma máquina maior, de maior porte e responsabilidade [...]

Mesmo em atividades produtivas não havia normas preestabelecidas para situações corriqueiras como horas extras. As decisões eram tomadas de momento.

[...] se quisesse trabalhar sábado e domingo, chegava lá e dizia: chefe estou precisando de um dinheiro e tal. Então o procedimento não existia e tudo se decidia no momento em que a coisa acontecia, de acordo com a necessidade: e a regra era assim que o problema acontecia; não era previamente definido [...]

Junto com o plano de cargos e salários tentou-se estabelecer um critério de avaliação dos funcionários da área de produção, que acabou por não vingar em função da característica operacional da empresa, que é de atendimento a pedidos específicos para cada cliente.

[...] tentamos introduzir alguns parâmetros de avaliação. Como nossa produção era uma produção sob encomenda, ela demanda uma variação muito grande de trabalhos, não tivemos sucesso.

A concessão de créditos a clientes não tinha padrão bem definido que fosse seguido. Muito era decidido com base no histórico do cliente ou informações a que o Diretor Geral tinha acesso com respeito à capacidade de pagamento do cliente. Apesar disso, havia uma análise inicial de crédito por parte da gerência administrativa, que se baseava em informações cadastrais, histórico e avaliação pela SERASA. Dependendo do valor, só a avaliação poderia não ser suficiente para a concessão do crédito. A interferência direta do Diretor Geral poderia aprovar ou rejeitar uma concessão do crédito, independentemente dos resultados da análise.

[...] mas acima de um determinado valor, essa autorização tinha de passar para o Diretor Geral [...] nós tivemos problemas muito sérios com inadimplência de alguns clientes, cujo crédito não estava compatível com a capacidade de pagamento.

[...] até porque não havia normas escritas, procedimentos; então tudo era no momento, dependendo um pouco do espírito, do ânimo, e do momento por que passava a empresa.

Outro ponto importante é com relação à existência de orçamento para aquisição de ativos fixos. Apesar da existência do orçamento, a sua aplicação não se dava de forma plena. Muito do que estava previsto não se concretizava e outros itens eram adicionados ao longo do ano vigente, dando a impressão para muitos de que as necessidades eram vislumbradas a cada momento. Aparentemente havia um temor do Diretor Geral de que as informações sobre os investimentos previstos ao longo do ano pudessem acabar caindo em mãos da concorrência e com isso alertar sobre possíveis alterações tecnológicas ou incremento de serviços ofertados.

[...] por se tratar de empresa que estava lidando com produtos de ponta e ainda tentando adiar a instalação de uma concorrência estrangeira, as informações ficavam realmente restritas. Mesmo os diretores não tinham condições de fazer uma avaliação mais concreta das necessidades [de aquisição de máquinas e equipamentos].

[...] não acredito que se tenha construído um patrimônio dessa envergadura, apenas definindo a compra na necessidade; acho que havia em algum lugar ou na cabeça do Diretor Geral, havia já uma idéia muito concreta do que seria a fábrica daí a cinco anos, quanto de investimento precisaria, e o que ela iria ser no mercado brasileiro.

Outro fator de descrédito dado ao orçamento, dentro da empresa, dizia respeito ao cenário econômico nacional considerado não propício a esse tipo de ação.

Orçamento é negócio muito complicado, nos cenários mutáveis brasileiros; orçamento pode ser um negócio bom e pode ser negócio muito travante, muito amarrado.

Por se tratar de uma organização do setor industrial, a busca por certificações de qualidade também acabou por se fazer presente na *Alpha*. Normas como a série ISO 9000 acabam por ter fortes reflexos no tocante à dimensão formalização (Valadão, 1997). Muitos

dos procedimentos operacionais têm de ser padronizados e chegar ao conhecimento dos funcionários, havendo uma preocupação maior em ampliar a visão deles sobre a organização. A *Alpha* iniciou um processo de adequação à norma ISO 9001. O processo acabou por ser interrompido pouco tempo depois de iniciado. Alguns dos motivos alegados apontavam para a coincidência do início do processo com a mudança da fábrica para a sede atual, o que acarretou desvio da mão-de-obra destinada à certificação para auxílio na transferência física. A mudança de endereço deu-se sem que o processo operacional fosse interrompido; consequentemente houve um período de tempo em que havia duas unidades funcionando. Isso acarretava deslocamentos constantes de pessoas, peças e materiais além de uma necessidade muito grande de funcionários para adequarem rapidamente as máquinas e equipamentos aos locais finais.

[...] mudar uma empresa inteira, sem parar o faturamento, isso foi feito em estágios: transfere-se um setor e continua-se operando em dois locais simultaneamente, transferia-se o outro e a operação continuava; isso fez com que as pessoas envolvidas no projeto da ISO fossem redirecionadas para outras prioridades, que eram a implantação da instalação na fábrica nova, reorganização de sistemas e aí veio também a necessidade da informatização de algumas áreas, o que toma bastante tempo do pessoal. Chegamos a um ponto em que nós estávamos fazendo um trabalho muito abaixo da expectativa para a implantação da ISO, não víamos um resultado adequado e resolvemos suspender para reiniciar em outra oportunidade e essa outra oportunidade acabou não acontecendo em curto prazo [...]

Outro fator levantado diz respeito à disseminação das informações, que é uma das conseqüências da implantação da norma ISO. Possivelmente o temor de ver alguns dos segredos industriais da organização serem revelados também contribuiu para o fim do processo.

Você escreve tudo isso e alguém tira um xerox, pronto, amanhã está na mão da concorrência; penso que isso desestimulou um pouco.

Outro ponto importante para ser destacado com relação à certificação pela ISO 9000 diz respeito ao conceito que a empresa gozava junto a seus clientes no tocante ao quesito qualidade. Aparentemente o fato de possuir ou não a certificação agregaria pouco ao conceito da organização.

Este tipo de informação [a qualidade dos produtos] se propagou e formou uma aura no negócio e vários clientes nossos tinham já como boletim interno que a preferência técnica era da *Alpha*; havia cliente que aceitava até 35% de preço a mais da *Alpha* quanto ao histórico de confiabilidade, durabilidade, etc., do negócio.

De modo geral observou-se que a *Alpha* era pouco formalizada.

O alto grau de **centralização** parece ser a característica marcante da *Alpha*. A própria origem da empresa parece contribuir para isso. O sócio gerente ou Diretor Geral desde o início da empresa a constituiu com base em sua experiência e em suas observações e expectativas de mercado. De certa forma, todas as decisões tinham de ter o aval do Diretor Geral. Para exemplificar foram selecionadas algumas atividades que demandavam decisões: contratação e dispensa de funcionários, concessão de crédito ou condições especiais de pagamento a clientes e planejamento estratégico.

A contratação ou dispensa de funcionários necessariamente passava pelo conhecimento do Diretor Geral. O envolvimento na maior parte das situações não chegava ao processo de seleção ou dispensa em si. As contratações eram negociadas pelos gerentes das áreas e atendidas conforme um entendimento do Diretor Geral de sua necessidade. Em algumas situações, a falta de informações aos gerentes sobre planos futuros da empresa os levava a

solicitar funcionários para setores que seriam informatizados em breve ou o oposto: não solicitar funcionários para setores que iriam expandir-se.

[...]cada ano nós lançávamos produtos novos no mercado; então, a visão desse novo negócio, a projeção dele é um dado que os gerentes até os diretores às vezes não tinham. Era uma decisão pessoal, baseada nas informações globais do negócio que demandava: vamos contratar, vamos treinar.

Os casos de dispensa também mereciam atenção, pois as informações sobre o caixa da empresa eram restritas ao Diretor Geral e uma dispensa pode resultar em despesas de monta em determinado mês de caixa baixo.

[...] o diretor geral não abria os custos para ninguém. Não existia o sistema de orçamento por área; então você não sabia quanto podia gastar nem qual era o seu custo. A partir daí, uma demissão custa caro, ao se decidir pagar fundo de garantia, férias, 13º, num momento em que talvez o caixa estivesse baixo. A decisão de arcar com os custos de uma demissão era de quem estava observando os números do caixa.

A concessão de créditos já foi exposta anteriormente; observou-se que, mesmo após uma análise de crédito boa ou ruim de determinado cliente, a decisão final acerca das condições era determinada pelo Diretor Geral. O Diretor Geral utilizava-se de meios próprios para a tomada de decisão.

O planejamento estratégico era basicamente decidido pelo Diretor Geral. Baseava-se em seus contatos no exterior e participação em feiras, associações de classe, seminários e leitura de revistas especializadas. O fato de atuar com tecnologia de ponta parece ter levado o Diretor Geral a guardar muitas das informações estratégicas para momentos oportunos.

[...] e até por questões estratégicas também nem todos os gerentes estavam informados dos caminhos finais da estratégia do negócio, [...] a empresa está fazendo um jogo de risco, estava investindo pesado anteriormente em pesquisa e desenvolvimento e é natural que algumas informações do negócio não sejam divulgadas.

Assim a participação dos demais diretores e gerentes ficava restrita ao fornecimento de informações operacionais, que balizariam decisões sobre as quais teriam pouca chance de opinar. Talvez essa atitude se devesse a uma falta de credibilidade na capacidade de compreender o mercado por parte dos demais gerentes.

A desconfiança de que nenhuma outra pessoa na organização tinha a experiência que ele tinha na época, e tem ainda hoje, ele ainda é considerado um dos melhores consultores em flexografia no Brasil.

A relação entre valores e a configuração estrutural tem sido pouco estudada. Dessa forma, a tentativa aqui apresentada de estabelecer alguma relação entre essas duas categorias tem também o objetivo de estimular futuras pesquisas sobre o assunto.

A primeira análise recai sobre a dimensão complexidade. Antes da venda a organização era bastante verticalizada. Isso indica que antes havia maior preocupação em dividir as tarefas, torná-las mais fragmentadas. Esses dois aspectos parecem bastante compatíveis com o principal valor encontrado: **segredo**. Numa organização em que se busque reter informações gerais acerca do negócio, acerca do desempenho e do planejamento estratégico, uma maior divisão de tarefas parece auxiliar esse objetivo.

Antes da venda havia pouca formalização. Esse fato parece estar ligado a dois valores encontrados: **controle e informalidade**. O valor informalidade é por si só justificável. Nessa condição não é de se esperar que procedimentos e processos possuam forma padrão de apresentação, caracterizando uma relação inversa. O valor controle corrobora a observação de Child (1972) já exposta anteriormente sobre a relação inversa entre formalização e centralização.

Antes da venda a centralização era bem evidente, os valores que parecem sustentar essa característica são: **controle e conformismo**. Controle praticamente explica-se de per si. A característica administrativa mais evidente encontrada foi o exercício amplo do controle por parte do Diretor Geral. Esse exercício provocou elevado grau de centralização de decisões na organização. Desde as corriqueiras até as estratégicas. Da mesma forma havia o entendimento de que essas eram as regras da organização; o mais adequado aos demais funcionários era obedecê-las. Assim parece que esses dois valores sustentaram de forma adequada uma maior ênfase na dimensão centralização numa relação direta.

Dos seis principais valores encontrados dois parecem não ter relação com as dimensões estruturais: **custos e investimento**. O valor custos parece refletir uma preocupação constante em qualquer situação organizacional. De igual modo o valor investimento não parece que possa evidenciar alguma diferença fundamental em termos de variação na configuração estrutural.

Considerações Finais

O presente estudo buscou verificar a relação entre valores do empreendedor e a configuração estrutural de uma organização. Utilizou-se como fonte uma organização que passou por processo de aquisição, vários anos após ter sido constituída em função de necessidade advinda da demissão de seu Diretor Geral de seu antigo emprego. Os valores desse dirigente acabaram por moldar a organização, principalmente no tocante a sua configuração estrutural.

Uma organização altamente centralizada e pouco formalizada moldou-se ao longo do tempo. Essas características parecem condizentes com o cenário que se afigurava à época do empreendimento. Na metade dos anos 80 o mercado era relativamente fechado e protegido, baseado mais no *feeling* dos dirigentes do que em padrões científicos de estudos de mercado. Dessa forma, não havia espaço para delegação, tudo passava pelo controle do Diretor Geral.

A abertura do mercado trouxe como consequência a mudança. A história mostrou que muitos empresários não estavam preparados e alguns acabaram sucumbindo. Outros optaram pelo caminho da venda de seus empreendimentos, em grande parte para grupos multinacionais. No caso em estudo a venda deu-se num momento propício, em que a organização estava bem posicionada.

Empreender é vocação natural do ser humano. Ao longo do tempo o que parece ter mudado foi o fator motivador.

Referências

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BART, Christopher K. Product strategy and formal structure. **Strategic Management Journal**, V. 7, p. 293-312, 1986.

BARTUNEK, Jean M. Changing interpretative schemes and organizational restructuring: the example of a religious order. **Administrative Science Quarterly**, V. 29, september, p. 355-372, 1984.

BEYER, Janice M. Ideologies, values, and decision making in organizations. IN: NYSTROM, Paul C.; STARBUCK, William H. **Handbook of Organizational Design**, Volume 2. New York: Oxford University Press, 1981.

BOUDON, Raymond; BOURRICAUD, François. **Dicionário crítico de sociologia**. São Paulo: Editora Ática, 1993.

CHILD, John. Organization structure and strategies of control: a replication of the Aston study. **Administrative Science Quarterly**, V. 17, p. 163-177, 1972.

CHILD, John. Comments on Reimann and Mansfield's "bureaucracy". **Administrative Science Quarterly**, V. 19, p. 247-250, 1974.

DEGEN, Ronald. **O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.

DONALDSON, Lex. Strategy and structural adjustment to regain fit and performance: in defense of contingency theory. **Journal of Management Studies**, V. 24, n. 1, p. 1-24, 1987.

ENZ, Cathy A. **Power and shared values in the corporate culture**. Ann Arbor, MI: UMI Research Press, 1986.

ENZ, Cathy A. The role of value congruit in intraorganizational power. **Administrative Science Quarterly**, V. 33, june, p. 284-304, 1988.

GAGLIARDI, Pasquale. The creation and change of organizational cultures: a conceptual framework. **Organizational Studies**, V. 7, n. 2, p. 117-134, 1986.

GEORGE, Jennifer M.; JONES, Gareth R. Experiencing Work: values, attitudes, and modes. **Human Relations**, V. 50, n. 4, p. 393-416, 1997.

GHOSHAL, S.; NOHRIA, N. Horses for courses: organizational forms for multinational corporations. **Sloan Management Review**, V. 34, n. 2, winter, 1993.

GUTH, William D.; TAGIURI, Renato. Personal values and corporate strategy. **Harvard Business Review**, p. 123-132, sept.-oct., 1965.

HAGE, Jerald; DEWAR, Robert. Elite values versus organizational structure in predicting innovation. **Administrative Science Quarterly**, V. 18, september, p. 279-290, 1973.

HALL, Richard H. **Organizações: estrutura e processos**. 3^a ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1984.

HININGS, C. R., THIBAUT, Lucie, SLACK, Trevor, KIKULIS, Lisa. Values and organizational structure. **Human Relations**, V. 49, n. 7, p. 885-917, 1996.

HSU, Cheng-Kuang; MARSH, Robert M.; MANNARI, Hiroshi. An examination of the determinants of organizational structure. **American Journal of Sociology**, V. 88, n. 5, p. 975-996, 1983.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.; ALPERSTEDT, Graziela Dias. Informática e Estrutura de Decisão Organizacional: um estudo de caso. **Revista Brasileira de Administração Contemporânea**. João Pessoa: ANPAD, V. 1, n. 6, p. 309-327, 1995.

MINTZBERG, Henry. **Criando Organizações Eficazes: estruturas em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 1995.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

RANSON, Stewart; HININGS, Bob; GREENWOOD, Royston. The structuring of Organizational structures. **Administrative Science Quarterly**, V. 25, p. 1-17, 1980.

RICHARDSON, Roberto J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1989.

- ROBBINS, S.P. **Organizational theory: structure, design and applications**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1990.
- RODRIGUES, Suzana Braga e SÁ, Raquel C. Radamés de. Estrutura organizacional brasileira: aplicação do modelo de Aston e implicações metodológicas. **Revista de Administração de Empresas**, V. 24, n. 4, p. 158-174, 1984.
- SACKMANN, Sonja. Culture and Subcultures: an analysis of organizational knowledge. **Administrative Science Quartely**, V. 37, p. 140-161, 1992.
- SCHEIN, Edgar. **Organizational culture and leadership**. 2^a ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.
- TAGIURI, Renato. Value orientations and the relationship of managers and scientists. **Administrative Science Quartely**, V. 10, p. 39-51, june, 1965.
- TAMAYO, Alvaro. Valores organizacionais: sua relação com satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento afetivo. **Revista de Administração**, V. 33, n. 3, p. 56-63, 1998.
- VALADÃO, Valdir Machado . **Mudança estrutural e organização de aprendizagem: o caso CTBC Telecom**. Curitiba, 1997. Dissertação (Mestrado em Administração). Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.
- WALLY, Stefan; BAUM, J. R. Personel and structural determinants of the pace of strategic decision making. **Academy of Management Journal**, V. 37, n. 4, p. 932-956, 1994.
- WALSH, James P., DEWAR, Robert D. Formalization and the organizacional life cycle. **Journal of Management Studies**, V. 24, n. 3, p. 215-231, 1987.
- WEBER, Max. **Essays in Sociology**. New York: Oxford University Press, 1946.
- WONG, Gilbert Y.Y.; BIRNBAUM-MORE, Philip H. Culture, context and structure: a test on Hong Kong Banks. **Organization Studies**, V. 15, n. 1, p. 99-123, 1994.
- ZEY-FERREL, Mary. **Dimensions of organizations: environment, context, structure, process, and performance**. Santa Monica, California: Goodyear Publishing Company Inc, 1979.