

Formação e Estruturação do Campo Organizacional da Construção Civil do Espírito Santo

Autoria: Bruno Dessaune Romano, João Gualberto Moreira Vasconcellos

Resumo

Este artigo visa examinar o processo de formação do campo organizacional da construção civil, no Espírito Santo. Adota-se o método de estudo de caso, numa abordagem predominantemente qualitativa. Fundamentado na Teoria Institucional, enfatiza-se o conceito de “campos organizacionais”. Trata-se de um estudo historiográfico, que descreve como a indústria da construção civil iniciou suas atividades no Estado e a importância do sindicato patronal dos construtores na formação do campo. Demonstra-se também, as interações entre os diversos agentes sociais envolvidos. Uma característica observada no campo, é a “preocupação” com a qualidade, simbolizada pelas certificações ISO 9000 e do Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade do Habitat, o PBQP-H. A adesão da Caixa ao Programa, foi fundamental para sua consolidação. Supõe-se que em torno das certificações, pairam alguns interesses que não são explicitamente demonstrados pelos agentes.

Introdução

Este trabalho tem como objetivo analisar, principalmente sob a ótica da Teoria Institucional, como está ocorrendo o processo de formação do campo organizacional da construção civil, no Estado do Espírito Santo.

A escolha da Teoria Institucional decorre por esta dar ênfase a importância do ambiente como elemento inerente ao contexto organizacional, e em particular, ao caráter legitimado das regras institucionais, mitos e crenças, que moldam a realidade social.

No contexto nacional, o setor privado da construção civil no Brasil tem demonstrado crescente interesse na “busca pela qualidade”, com destaque ao expressivo número de certificações ISO 9000¹ e a criação de um “programa setorial da qualidade”, o PBQP-H, incentivado pelo governo. Entretanto, parece que no “pano de fundo” das razões desta “busca pela qualidade”, uma nova lógica emerge, norteada por um caráter político.

A abordagem da Teoria Institucional, em particular ao processo de formação de campos organizacionais, possibilita fornecer subsídios para compreensão dos mecanismos que são utilizados por determinados grupos, aqui denominados agentes sociais, para estabelecer e manter algum tipo de poder ao longo de sua existência. Utilizando-se da influência numa espécie de “jogo”, estes agentes procuram garantir legitimidade perante o ambiente e recursos para sua sobrevivência.

Por meio da análise em âmbito estadual, busca-se confirmar os pressupostos da teoria adotada, porém lançar também uma dúvida, sobre quais interesses pessoais que motivam o gestor e as pessoas que ele representa, a buscarem a “institucionalização” de seus privilégios. A compreensão de como interesses pessoais “fundem-se” com processos mais amplos, pode abrir novas fronteiras para os estudos organizacionais.

A Teoria Institucional

Para Selznick (1972) a análise da tomada de decisão no *staff* gerencial emerge uma nova lógica, diferente dos níveis operacionais que norteiam-se pela eficiência. Esta lógica estabelece então, uma relação entre política e administração.

Meyer e Rowan (*apud* SCOTT, 1987, p. 496) definem ambientes técnicos como aqueles onde as organizações são recompensadas pelo controle eficiente do processo de trabalho. Já os ambientes institucionais são caracterizados pela elaboração de regras e exigências, que as organizações se submetem para receberem apoio e se legitimarem.

Selznick (1972) identifica que quando ocorre o processo de institucionalização, as pessoas de uma organização que nela vêem uma fonte de realização pessoal, passam a ter um comportamento que almeja preservar o sistema impessoal, técnico e racional contra pressões pessoais isoladas. Essa imobilidade consciente, resulta na resistência à mudança, pois ela pode afetar privilégios obtidos dos grupos dominantes. Assim, as instituições são caracterizadas por possuírem uma preocupação com a autopreservação.

Meyer e Rowan (*apud* SCOTT, 1987, p. 498) enfatizam que um sistema de crenças institucionalizadas constitui um conjunto distinto de elementos que podem responder pela existência e elaboração da estrutura organizacional. Esta ênfase pode ser atribuída ao argumento de que a prevalência de formas organizacionais, não só pode ser atribuída à complexidade de "redes" de relações e processos de trocas, mas também devido à existência de mitos "racionalmente elaborados" ou sistemas de convicção compartilhados.

Nesta abordagem acentua-se o papel dos elementos culturais – símbolos, sistemas cognitivos, convicção normativa – e as fontes de tais elementos. Os elementos institucionais dos ambientes começam a serem definidos em contraste com elementos técnicos, e esta definição fica mais explícita com o passar do tempo. Organizações não se conformam a um jogo de convicções institucionalizadas, necessariamente porque elas "constituem a realidade", mas frequentemente, porque são recompensadas por fazer assim com aumento da legitimidade, recursos e por consequência, sua capacidade de sobrevivência.

Meyer e Rowan (*apud* SCOTT, 1987, p. 498) teorizaram sobre os efeitos gerais da estrutura institucional racionalizada, incorporando o conceito de mitos racionais. Citam diversos exemplos, tais como opinião pública, sistema educacional, leis, tribunais, profissões, ideologias, estruturas regulamentadas, prêmios, agentes de certificação e acreditação, exigências governamentais como representantes da diversidade de fontes institucionais e sistemas de crenças encontradas na sociedade moderna. Reconhecem que nas sociedades modernas e racionalizadas, as formas e fontes, de crenças sociais e outros tipos de sistemas simbólicos têm se tornado mais racionalizados. Assim, com a mudança para o foco em aspectos simbólicos dos ambientes e as suas respectivas fontes, a teoria institucional contribuiu para o ressurgimento do interesse na cultura.

O fenômeno pelo qual as organizações se estruturam a partir das exigências do seu ambiente é explicado por meio das práticas isomórficas. Na Ecologia Populacional se verificou a existência de práticas de isomorfismo competitivo; na teoria institucional um isomorfismo institucional, onde a organização reflete uma realidade socialmente construída (DIMAGGIO; POWELL, 1991).

DiMaggio e Powell (1991) apresentam três mecanismos de mudança institucional isomórfica: a) isomorfismo coercitivo, proveniente das influências políticas e dos problemas de legitimidade; b) isomorfismo mimético, resultante dos padrões de resposta às incertezas e; c) isomorfismo normativo, associado à profissionalização. Essas mudanças nem sempre se apresentam de forma clara e podem acontecer simultaneamente. As pressões institucionais isomórficas são indicativas da limitação da ação dos atores organizacionais em tornarem as organizações mais eficazes. A inovação deixa de resultar de escolhas bem sucedidas decorrentes de competências especiais, mas deriva de imposições no campo organizacional.

Rossetto e Rossetto (2002) analisam o isomorfismo como balizador na formulação de estratégias organizacionais, por meio de pesquisa em duas construtoras de Santa Catarina. Após identificarem os eventos críticos e caracterizarem seus períodos estratégicos, observam que as pressões isomórficas que mais influenciaram na tomada de decisão são as do tipo miméticas e coercitivas. Especificamente, constatam que uma das construtoras implantou um programa de "Qualidade Total", em função de pressões isomórficas miméticas.

O conceito de campo organizacional

DiMaggio e Powell (1991) após analisarem pesquisas nas áreas de hospitais, escolas públicas e indústrias de rádios, observam a emergência e estruturação de um campo organizacional, como um resultado de atividades de um diversificado conjunto de organizações. Consideram que posteriormente, ocorre a homogeneização, tanto destas organizações, quanto de novos concorrentes, uma vez que o campo já está estabelecido. Consideram que campo organizacional são organizações que agregadas, constituem uma área de reconhecida vida institucional, tais como fornecedores-chaves, consumidores de produtos, agências regulamentares, e outras organizações que fornecem produtos ou serviços similares.

Os campos organizacionais só existem à medida que a institucionalização está definida. O processo de institucionalização ou estruturação do campo organizacional, consiste em quatro etapas (DIMAGGIO; POWELL, 1991): a) um incremento no grau de interação entre organizações no campo; b) a emergência nítida de estruturas de dominação interorganizacionais e padrões de coalizão; c) um incremento na carga de informação com qual a organização lida, em um campo cada vez mais competitivo; d) e finalmente, o desenvolvimento de uma consciência mútua entre participantes, de um conjunto de organizações, de que estão envolvidas em um empreendimento comum. Desta forma, quando organizações discrepantes de uma mesma linha de negócios são estruturadas em um campo organizacional (pela competição, pelo governo ou profissão), forças poderosas emergem e conduzem ao processo em que uma, se torna similar à outra.

Para Scott (*apud* SCOTT, 1995, p. 56) a noção de campo organizacional conota a existência de uma comunidade de organizações, que participam de um sistema cognitivo comum, cujos participantes interagem mais frequentemente e tomam decisões sobre seus destinos, sem muito considerar os atores que estão fora do campo.

Leão Jr. (2001) apresenta um modelo para análise da formação e institucionalização de campos organizacionais de organizações culturais, sob a perspectiva da Teoria Institucional, utilizando também alguns elementos das abordagens do poder simbólico e da dependência de recursos. Considera que os processos de formação e institucionalização são processos históricos e cíclicos, logo dinâmicos. Aponta que esta dinâmica origina-se principalmente no âmbito político-institucional, em detrimento a mecanismos técnico-racionais. Contudo, a estrutura do campo pode modificar, por exemplo, com a entrada de um novo ator no jogo, ou mesmo por uma modificação na estrutura de recursos.

Metodologia

Esta pesquisa visa descrever uma determinada realidade, logo pode ser considerada como “descritiva”, do tipo teórica e empírica. Considera-se o paradigma interpretativo o mais adequado ao objeto em estudo. O paradigma interpretativo, assim como o funcionalista, preocupa-se com a regulação social, porém de um ponto de vista subjetivista.

Como método de abordagem, a pesquisa foi conduzida de forma indutiva, realizada em três etapas: a observação dos fenômenos, a descoberta da relação entre eles e a generalização da relação (LAKATOS; MARCONI, 2001). Utilizou-se concomitantemente, os seguintes métodos de procedimentos: o método histórico e o estudo de caso. Quanto à técnica empregada na coleta de dados, a pesquisa valeu-se de documentação indireta, abrangendo a pesquisa bibliográfica e documental; e documentação direta, constituída por uma entrevista.

A pesquisa bibliográfica foi usada não só para formar a base teórica, mas também para a construção histórica do processo de formação do campo e sua inserção no contexto nacional. Nesta parte, está incluída a pesquisa pela *Internet* em alguns *sites* dos agentes envolvidos; e no “Informativo do Sindicon”, principal veículo de comunicação do sindicato patronal dos construtores do Estado. A pesquisa documental abrangeu livros-ata de reunião do Sindicon.

A entrevista com o presidente do Sindicon, semi-estruturada, versava sobre as principais ações do sindicato, ISO-9000 e PBQP-H. Foi utilizada para complementar informações da etapa anterior da pesquisa e coletar opiniões do entrevistado. Outras pessoas também foram consultadas durante a pesquisa, porém apenas para informações pontuais.

A unidade principal de análise considerada é a **estrutura organizacional** criada em torno do campo escolhido. Durante a análise, percebeu-se que o método de emparelhamento, foi a estratégia mais adequada à estrutura da pesquisa. O método consiste em associar os dados recolhidos a um determinado modelo teórico, verificando se há uma correspondência entre a construção teórica-empírica e a situação analisada (LAVILLE; DIONNE, 1999).

A construção civil no Espírito Santo

O Espírito Santo foi fundado em 1535 e permaneceu por um longo período submetido à intensa estagnação econômica. Somente a partir da chegada da Família Real ao Brasil, em 1808, é que acontecimentos importantes mudariam a vida no Estado. Destaca-se a introdução da cultura café, futura base da estrutura econômica no século XX. (VASCONCELOS, 1995).

Em 1930, a maioria dos construtores do Estado, eram contratados para executar obras para uso próprio por seus clientes. Uma pequena parte das unidades construídas era reservada para aluguel, praticamente sem que se produzisse para o comércio. Quando esta última ocorria, quase sempre era por motivo de viagem. Nesta época, o prazo de execução da obra dependia da disponibilidade do contratante (CAMPOS JR., 1998).

Não era comum o construtor buscar empréstimos na rede bancária, pois não era ele que financiava a obra. Já entre os contratantes, tal prática era mais freqüente. O construtor geralmente, recebia semanalmente ou em certos estágios da obra conforme o estabelecido no contrato. Assim ele não realizava muitas obras simultaneamente, porque precisaria manter um elevado número de trabalhadores, que por sua vez, exigiria um volume considerável de obras para mantê-los ocupados, o que nem sempre era possível.

A característica de construir para uso do próprio contratante, se modifica nos final da década de 30 e em meados dos anos 40, quando a construção contratada vai sendo destinada, na sua maior parte, ao aluguel. Outra característica que se altera, é que as edificações iniciam um processo contínuo de verticalização, ou seja, elas passam a ter entre seis e oito pavimentos-tipo, ao invés dos três ou quatro construídos anteriormente.

Este processo de verticalização contribui para diminuir a importância do construtor, face que surgiam algumas necessidades de atributos técnicos que eles não possuíam. De acordo com a legislação recém instituída, o construtor depois de aprovado em exame pelo Crea, só podia ser responsável por edificações de até três pavimentos. A necessidade do cálculo estrutural e o aspecto legal da responsabilidade técnica, requeriam em construções maiores, o engenheiro. Assim, o “construtor” foi extinguindo-se e dando lugar ao mestre-de-obras, simples elo de ligação entre o engenheiro e os operários (CAMPOS JR., 1998).

Neste processo de verticalização, inicialmente no Estado, foram construídos com finalidade de aluguel, dois edifícios residenciais (ed. Antenor Guimarães e ed. Rocha) e dois comerciais (ed. Murad e ed. Alexandre Buaiz), todos em Vitória.

O ed. Antenor Guimarães, construído no final da década de 30, representa o primeiro prédio com 6 pavimentos. Foi construído pelos filhos de A. Guimarães, um antigo e próspero comerciante. O ed. Rocha por E. Rocha, comerciante de veículos importados e representante comercial. O ed. Murad pelos irmãos Murad, sócios em um atacado de tecidos. O ed. Alexandre Buaiz, pela construtora CIEC, dos engenheiros Jones e Joel Santos Neves. A CIEC atingiu uma considerável projeção em nível local (CAMPOS JR., 1998).

[A CIEC] Chegou a ser uma das maiores, senão a maior, do Espírito Santo, no ramo. Fez outras obras por encomenda e por concorrência

para os setores privado e público, assim como construiu incorporando. Não fez outro prédio por encomenda que se destinasse a aluguel. Seu crescimento não se deu em consequência da encomenda de construir para aluguel [...] (CAMPOS JR., 1998, p. 105).

Durante a década de 40, inúmeros prédios construídos foram destinados ao aluguel. No início da década de 50, esta era a forma mais expressiva de construção, entretanto nesta época começavam a surgir os primeiros prédios verticais para venda.

Um aspecto sobre a diferença entre construir para vender ou alugar, era que o imóvel para aluguel significava segurança, enquanto construir para vender, era “sinal de fraqueza” para a família do contratante. “No entanto, não foi em decorrência da construção para aluguel que constatamos o nascimento de firmas que se projetaram em Vitória. Mesmo porque quando se construiu para aluguel, se produziu pouco” (CAMPOS JR., 1998, p. 103).

Na década de 50, o centro de Vitória começava a ficar escasso de terrenos em áreas mais valorizadas. Enquanto no passado, pobres e ricos moravam próximos, com o tempo, a diferenciação geográfica vai se evidenciando cada vez mais, pois os primeiros, aos poucos, migravam para regiões mais distantes do centro.

Todos os edifícios construídos com finalidades de aluguel, na década de 40 e princípio de 50 foram contratados por comerciantes. O financiamento de tais empreendimentos, exige uma considerável quantia de recursos. Considerando o contexto do Estado na década de 40, os comerciantes de café representavam a elite financeira. Entretanto, ao contrário do que poderia-se supor, os principais contratantes das obras eram comerciantes, com destaque aos imigrantes libaneses, que tinham vindo para o Estado, montado loja ou armazém e progredindo, chegaram ao comércio de atacado. Assim, com parte do lucro do comércio, investiam neste mercado (ALCURI CAMPOS *apud* CAMPOS JR., 1998, p.97).

Em 1950, Jones S. Neves, foi eleito para governador do Estado, cuja política social priorizava, basicamente a habitação e a educação. A habitação foi contemplada com a criação do Instituto de Bem Estar Social (IBES), que visava de atender, parte da demanda habitacional da classe popular e originou o bairro do IBES, na região da “Grande Vitória”.

Em 1958, durante o governo de Carlos Lindemberg, embora o setor industrial existente fosse reduzido, nessa época configurou-se um núcleo de forças políticas, identificadas com o projeto de industrialização acelerada em nível nacional, as quais passaram a buscar formas de inserir o Estado em tal processo. Essas forças se agregavam em torno da recém criada, Federação das Indústrias do Estado do Espírito Santo (Findes) e através desse canal corporativo, articulavam meios de dinamizar o ritmo lento da industrialização capixaba. A compreensão deste processo é muito importante pois “[...] nesse momento nasce a nível de concepção ideológica o projeto de desenvolvimento sócio econômico para o Espírito Santo, que consolidar-se-ia nos anos 70/80” (ZORZAL, 1995, p. 359).

Cabe observar que este “nascimento” que Zorzal (1995) refere-se, expresso pela criação da Findes, acontece vinte anos após a fundação da Confederação Nacional da Indústria (CNI), ocorrida em 1938. A CNI é a entidade máxima da representação do setor industrial brasileiro, a qual a Findes é filiada (CNI, 2003). A partir de 1960 com a criação da FINDES, percebe-se uma maior preocupação com o desenvolvimento econômico no discurso das elites políticas e econômicas do Estado.

O sindicato patronal

Em 1934, foi fundado o Sindicato dos Construtores Cíveis de Vitória. Um dos fundadores, o construtor Radagásio Alves, aponta o motivo que impulsionou sua fundação: “O Ministério do Trabalho estava empenhado em organizar os sindicatos das diversas categorias profissionais, [...]. Em razão disso, reunimo-nos com alguns empresários da Construção Civil

e resolvemos criar o nosso Sindicato [...]” (ALVES *apud* SINDICON, 1982, p. 9). Entretanto, somente em 1942, a Carta Sindical do Sindicato foi registrada no Departamento Nacional do Trabalho, obtendo-se então o reconhecimento como representante oficial da categoria da construção no Estado (SINDICON, 2003). Para Radagásio Alves “[...] A criação do Sindicato teve ainda o grande mérito de aproximar os empresários, com reuniões periódicas que se realizavam periodicamente [sic], para trocar idéias e fazer sugestões” (ALVES *apud* SINDICON, 1982, p. 9).

A filiação do Sindicato a Findes foi deliberada em 10 de fevereiro de 1958, dois dias antes da sua fundação oficial. Na ocasião foram eleitos três delegados (e seus suplentes) para atuarem junto ao conselho de representantes da Findes.²

Em ata de reunião realizada em 30 de janeiro de 1964, aparece o primeiro registro de manifestação a favor “da preferência” que deveria ser dada às empresas sindicalizadas por parte das chamadas “grandes empresas” (CST e CVRD) que estavam se instalando no Estado.

Durante a gestão de João Tovar (1982 – 1990), foi criado o “Jornal do Sindicon”, principal veículo de comunicação com seus associados e outros agentes do campo.

Em julho de 1983, o “Informativo do Sindicon” registra que pela primeira vez, a entidade, na figura do seu presidente Tovar, passava a ocupar lugar no Conselho da Diretoria da Câmara Brasileira da Indústria da Construção (CBIC). A CBIC foi fundada em 1957, no Rio de Janeiro, visando tratar das questões ligadas à Indústria da Construção e ser a sua representação em nível nacional e internacional (CBIC, 2003). Anteriormente, o Sindicon ocupava lugar apenas no Conselho Fiscal.

Em 1984, às vésperas de completar cinquenta anos de existência, o Sindicon contava com aproximadamente 200 empresas filiadas (SINDICON, ago./set. 1984).

Foi observado que é prática do Sindicon, a realização mensal dos “almoços de conagração” com seus associados, oportunidade em que são homenageados diversas personalidades que “direta ou indiretamente”, contribuíram com o setor. Isto envolve uma “gama” de pessoas, que inclui de políticos a presidentes de organizações, nas quais os construtores tinham algum interesse, tais como estatais, bancos e mesmo empresas privadas.

Pela diversidade de autoridades e órgãos representados, observa-se uma considerável “mobilização” no campo político, visando compor as diversas “articulações” em torno dos interesses do Sindicon. A prática do *lobby* é preconizada assim: “[...] uma das mais modernas formas de luta de interesse surge agora como opção forte e eficaz, estando cada vez mais presente na realidade de grupo e associações, [...]. Essa **forma de luta** chama-se *lobby*” (SINDICON, jun./jul. 1985, p. 3, grifo e *italico* nosso).

Percebe-se que o *lobby* exercido pelo Sindicon ocorre no âmbito municipal, estadual e federal. Diversas reportagens foram observadas nos “Informativos do Sindicon” sobre “parcerias” firmadas e reuniões do presidente com diversas autoridades, tais como prefeitos, o Governador do Estado e o Diretor Nacional de Habitação e Hipoteca da Caixa Econômica Federal (CEF). Durante estes “encontros” o Sindicon, na figura do seu presidente, fazia seus pleitos verbalmente ou por escrito.

Considera-se que a CEF é um agente bastante “cortejado” pelo Sindicon, como pode-se observar a seguir: “[...] A Diretoria do Sindicon fará uma **visita de cortesia** para levar os cumprimentos pela recente posse, **visando estreitar o relacionamento** da Caixa Econômica Federal com a nossa categoria” (SINDICON, nov. 1989, p. 5, grifo nosso).

Entretanto, nem sempre as relações com a CEF foram assim. Durante uma reunião, em 1977, na qual o associado C. G. Lima, reclamou que o gerente de habitação, teria desacatado-o, um Diretor “[...] relembra a primeira tentativa do Sindicato com o referido Gerente [da CEF], que se recusou a receber os representantes da entidade, declarando inclusive, que o Sindicon não seria qualificado a manter entendimentos com a Caixa Econômica Federal”³.

Verificou-se que as “visitas” também era uma prática entre os agentes integrantes do campo. O Crea-ES fornece um exemplo: “O Sindicon retribuirá visita feita pelo Presidente do Crea [...], que se colocou a disposição da entidade, para tomar conhecimento de algumas reivindicações das associadas” (SINDICON, mar. 1989, p. 3).

A preocupação com a defesa dos interesses de sua categoria e com a sua legitimação perante a sociedade, pode ser verificada neste editorial: “Para 1996, o objetivo do Sindicon é intensificar os trabalhos da entidade buscando, cada vez mais, a defesa dos legítimos interesses do setor da construção civil e o **fortalecimento de sua imagem junto à sociedade**” (SINDICON, jan. 1996, p.2, grifo nosso).

No ano 2001, o Sindicon sofreu uma redução no seu quadro de associados, que passou para aproximadamente 170 construtoras associadas. O número de empresas contribuintes com o sindicato, por força da legislação sindical, é de 642 .⁴

Interação entre agentes

A promoção de eventos tem importância fundamental para o Sindicon, no sentido de proporcionar aos associados uma oportunidade para interagirem. Destaca-se a Semana Capixaba da Construção Civil (Qualicon) que ocorre desde 1992. Simultaneamente aos eventos, ocorre a Feira de Fornecedores, que em 2002 passou a contar com dois organismos certificadores. Desde 1997, ocorre também o Encontro dos Mestres e Encarregados. Dois anos depois, em 1999, iniciou o Encontro dos Engenheiros. Para maio de 2003 está programado o primeiro encontro dos “RDs”, os “Representantes da Direção” perante os sistemas da qualidade (SINDICON, mar. 2003).

Em 1995, a primeira construtora do Brasil, a Lacerda Chaves, de São Paulo, obteve a certificação ISO 9002. Nesta época, outras construtoras também estavam em processo de implantação de seus sistemas da qualidade. Porém, a certificação da Lacerda Chaves representa um marco para o setor e foi proclamada como um “exemplo” que todas deveriam seguir. Percebe-se uma ênfase no que “o certificado” representa, em detrimento a possíveis benefícios gerenciais. “**Ter um certificado da série ISO**, representa muito mais do que um simples *status*. Representa ter seus produtos e serviços em conformidade com uma qualidade mundial [sic]” (SINDICON, set. 1996, p. 10, grifo nosso).

Percebe-se que a ênfase era dada ao fato de “ter um certificado”, e não ao processo de “implementação”⁵ do sistema de gestão da qualidade. Esta ênfase perpetua no discurso da Diretora de RH do Sindicon: “Nosso objetivo é estimular as empresas a conseguirem o certificado” (REFERÊNCIA NACIONAL EM QUALIDADE, 2001).

Observando as palestras da 3º Qualicon em 1996, percebe-se um objetivo claro de estimular a certificação ISO 9000. Durante o evento, o empresário Carlos Chaves, da construtora Lacerda Chaves, palestrou e foi ovacionado pela platéia (SINDICON, set. 1996).

A partir deste momento, vagarosamente, iniciou-se no Estado, uma “organização”, visando “conduzir” as construtoras para a certificação ISO 9000. O Sindicon “acordou” com a NBS Consultoria e posteriormente, também com o Centro de Tecnologia e Edificações (CTE) a capacitação de seus associados neste sentido. A metodologia adotada envolve a formação de grupos de empresas, como meio de minimizar custo, pois o treinamento é em conjunto. A Findes, por intermédio do Instituto Euvaldo Loidi (IEL), também foi considerada na “tomada de decisão” deste processo, mas a relação de representatividade entre os dois agentes, não foi suficiente para que houvesse um consenso comercial.

Desta forma, as relações de interesse e dependência, vão se “cristalizando” no campo analisado. O Sindicon é o agente “promotor” da estrutura. Para manter o processo sob sua tutela, recebe recursos dos associados interessados na certificação e repassa, a maior parte, para as empresas de consultoria, responsáveis pelo processo de capacitação.

Inspirada no modelo proposto por Leão Jr. (2001), a ilustração da Figura 1 demonstra de acordo com a Teoria Institucional (SELZNICK, 1972; DIMAGGIO; POWELL, 1991 e SCOTT 1987, 1995), e elementos da abordagem do poder simbólico (BOURDIEU, 2002) e da dependência de recursos (PFEFFER; SALANCIK, 1978), o “triângulo” em torno da certificação ISO 9000 no campo analisado.

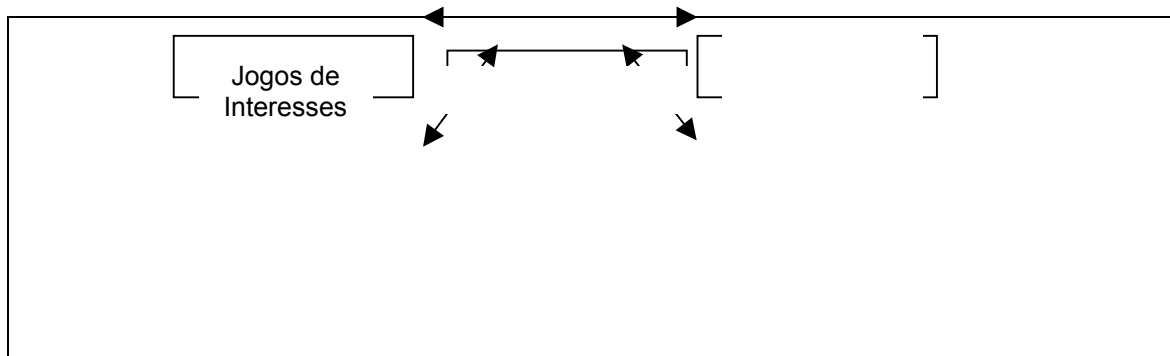


Figura 1 – A certificação ISO 9000 no campo da construção civil do ES.

As organizações produzem no espaço social, lugar da defesa dos interesses e onde se consolidam as relações de dependência. Os campos organizacionais se formam pelo equilíbrio dinâmico da estrutura social. (LEÃO JR., 2002). Nesta pesquisa, paulatinamente, procura-se identificar os agentes sociais que integram o campo e como eles “jogam”. Segundo Bourdieu (2002) a noção do jogo, implica na existência de um campo e de regras. Para mudar as regras é preciso primeiro aceitá-las, até para poder “participar” do jogo.

Em 1997, preocupado com a repercussão sobre o mercado imobiliário, da iminente falência da Encol, na época a maior construtora de imóveis residenciais e comerciais do país, o Sindicon reuniu-se com os associados para debater a questão. Em solidariedade aos cerca de 580 mutuários no Estado, que não receberiam seus imóveis, a entidade se propôs a formar junto aos associados um *pool* visando concluir os prédios a preço de custo (SINDICON, ago. 1997). Talvez por isto a idéia não foi adiante.

Sucessor de Tovar na presidência do Sindicon, Cesar Villar de Mello considera que: “[um] marco de 97 é o início de implantação coletiva da ‘ISO 9000’ na construção civil, **que vai nivelar** nossas empresas ao mesmo padrão de qualidade de empresas internacionais de igual porte, capacitando-as para enfrentarem a globalização [sic]” (MELLO *apud* SINDICON, nov. 1997, p. 4, grifo nosso).

Em fevereiro de 1998, a construtora Morar que tinha contratado diretamente a NBS Consultoria⁶, foi a primeira do Estado a obter a certificação ISO-9002. Na ocasião, o Sindicon realizou uma solenidade aberta a todos os seus associados, para a entrega do certificado por representantes da Certificadora ABS (SINDICON, mar. 1998). No mesmo ano, outras três construtoras obtiveram a certificação: a Fortes, a Mazzini Gomes e a Precisão (ABNT, 2003), também por intermédio da NBS e da ABS. Na ocasião, o Sindicon realizou outra solenidade para a entrega do certificado, porém de forma conjunta.

Em março de 1998, o Sindicon realiza nova eleição para o triênio 1998-2001. Na oportunidade, José Eduardo Berrêdo é eleito para presidência da entidade. Berrêdo executa uma reestruturação do Sindicato. Atualmente, no seu raciocínio, se a legislação acabar com a obrigatoriedade da contribuição sindical, “[...] **só vai sobreviver** aquele que prestar um bom serviço ao seu associado” (BERRÊDO, 2003, grifo nosso).

Dentro desta reestruturação que Berrêdo executou, o Sindicon contratou uma assessoria de marketing; retomou a publicação do seu informativo, abandonado por quase um ano; contratou um superintendente com conhecimento inclusive em marketing; construiu uma página na *Internet*; concluiu as obras do auditório; iniciou treinamentos internos visando

melhoria do atendimento; e criou três outros informativos, o Boletim Jurídico, o Sindifax e o Boletim Econômico. (SINDICON, set. 1999).

A logomarca do Sindicon também foi modificada, visando transmitir características de modernidade e funcionalidade. A sua própria certificação ISO 9000, também faz parte desta estratégia de modernização (SINDICON, abr. 2000).

Em 1998, representantes do Sindicon, incluindo seu presidente, Berrêdo, realizaram uma visita ao Sinduscon-SP, pioneiro na implantação do Programa da Qualidade da Construção Habitacional do Estado de São Paulo (Qualihab) (SINDICON, out. 1998), provavelmente para conhecerem seu funcionamento.

Em março de 1999, a Lorenge e a Proeng também certificaram seus sistemas, porém por meio da Certificadora DNV, recém instalada em Vitória. Assim, no fim de 1999, já haviam 6 construtoras certificadas no Estado (ABNT, 2003).

Nota-se que “busca pela qualidade”, no setor da construção civil, resultou num primeiro momento, na implantação de “sistemas da qualidade” baseados na norma ISO 9002. Posteriormente, à medida que a ISO-9002 esta já não é mais, tão vista como um “diferencial”, o certificado ISO 9001, também passa a ser almejado. Em março de 2000, a Dacaza foi a primeira construtora a obter este certificado no Estado (ABNT, 2003).

Os sistemas da qualidade nas construtoras do Espírito Santo

Como um desdobramento do Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade (PBQP), em dezembro de 1998 foi lançado o PBQP-H. Posteriormente, o "H" do Programa passou de "da Habitação" para "do Habitat", que representa um contexto mais amplo. Atualmente, o PBQP-H está inserido como um dos programas do Plano Plurianual 2000-2003 "Avança Brasil".

As atividades de coordenação geral do PBQP-H, ocorrem na Secretaria Especial de Desenvolvimento Urbano da Presidência da República (SEDU-PR). A coordenação nacional de projetos e obras é da CBIC. No âmbito estadual, a coordenação é feita por entidades afins, principalmente pelos sindicatos patronais estaduais, os “Sinduscons” (PBQP-H, 2003).

Dentre as ações do PBQP-H está a implementação do Sistema de Qualificação de Empresas de Serviços e Obras (SIQ-Construtoras) no País. O Sistema fornece às empresas, mediante uma auditoria, um “atestado” válido por um ano, do seu grau de qualificação, conforme evolução em 4 estágios: D, C, B e A, denotando grau crescente de qualificação.

As auditorias são realizadas por engenheiros civis de um agente certificador, credenciado pelo próprio sistema, nos requisitos da norma do SIQ. Esta norma é baseada no modelo ISO-9002, edição de 1994 e o estágio “A” do PBQP-H equivale ao seu pleno atendimento. Os prazos para vigência do SIQ são negociados no âmbito estadual e formalizados por meio dos “Acordos Setoriais da Qualidade”.

O principal acordo firmado pela coordenação do PBQP-H foi assinado, no âmbito federal, em maio de 1999 com a CEF (PBQP-H, 2003), principal agente financiador da habitação. O agente promotor agora, é a CBIC, representante dos “Sinduscons”, que por meio do seu intenso *lobby*, consegue a inserção de seus interesses dentro de um programa governamental, com a criação do PBQP-H e a inicia o processo em busca das “adesões”. Envolvido com a SEDU-PR, a CBIC obtém por intermédio deste poderoso “parceiro”, o “Acordo Setorial” com a CEF. Este acordo está ilustrado na Figura 2:

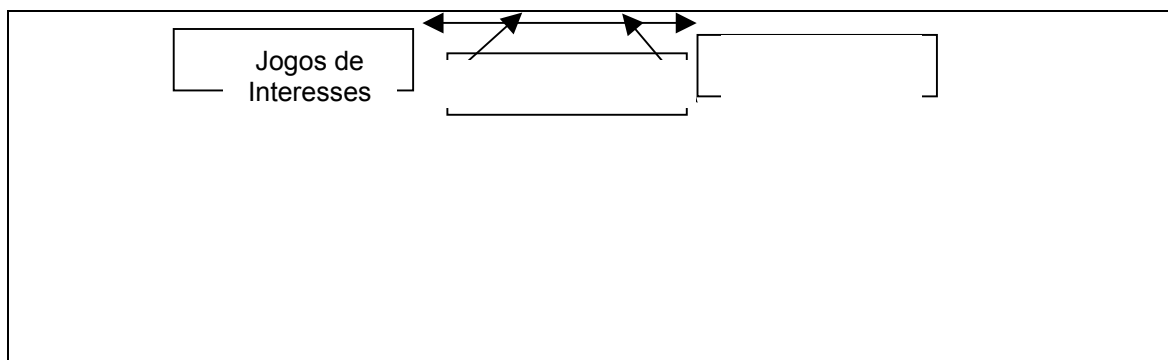


Figura 2 – O acordo propulsor do PBQP-H.

No âmbito estadual, onde o acordo principal da CEF se desdobra, 20 estados além do DF, já aderiram ao PBQP-H por meio do estabelecimento de metas, **objetivando estimular a adesão** e a evolução nos níveis. A partir dos prazos estabelecidos nos “Acordos Setoriais” no âmbito estadual, as CEF passam a exigir o “atestado de qualificação” do PBQP-H das construtoras como condição *sine qua non* para liberação de financiamento. (PBQP-H, 2003).

Com a adesão da CEF ao PBQP-H e a tendência de que outros agentes detentores de recursos, também passassem a exigir a certificação para financiamento ou contratação de obras, o programa ganha uma nova dinâmica propulsora. Corrobora esta tendência o fato que posteriormente, em dezembro de 2002, os bancos Itaú e Real também assinaram o “Termo de Adesão” (PBQP-H, 2003). Conseqüentemente, isto faz crescer as “adesões” das construtoras.

O “Termo de Adesão” serve para os agentes detentores de recursos, formalizarem sua “intenção” de ingressar no programa, antes de assinar o “Acordo Setorial”. As construtoras também podem assiná-lo antes de obter o “atestado de qualificação”.

Em setembro de 1999, o Sindicon informava que vinha intensificando a implantação do PBQP-H no Estado e que 25 empresas, já estavam em processo de consultoria. Nesta época, o Sindicon também havia assinado o “Termo de Adesão”, com o Governo do Estado, CEF e Inocoop-ES e estava em negociação com diversas prefeituras (SINDICON, set. 1999).

No Estado, o “Acordo Setorial” com a CEF estabeleceu os seguintes prazos para “Adesão”, níveis D, C, B e A, respectivamente a partir de 01/06/01, 01/12/01, 01/06/02, 01/12/02, 01/06/03. Na solenidade de assinatura do acordo entre a CEF, representada pelo presidente nacional, e o Sindicon, o presidente desta última entidade, Berrêdo, afirmou que o PBQP-H exigiria a redução do desperdício e do retrabalho. Por conseguinte... “Como principal beneficiário, surge na ponta do sistema o consumidor final, que terá no mercado produtos com custo reduzido” (BERRÊDO *apud* SINDICON, maio 2001, p. 8).

Para o presidente da CEF, a redução de custos, deveria ser de no mínimo 5%, pois em programas similares no “Primeiro Mundo”, foi atingido até 25% [sic] (SINDICON, maio 2001). Singular que o PBQP-H não faz referência à gestão de custos, nem a qualquer forma de controle da CEF sobre estes aspectos. Em quatro construtoras, Morar, Fortes, Lorenge e Precisão, entre as primeiras certificadas no Estado, este aspecto da redução de custos, parece não se confirmar, ao menos na fase inicial pós-certificação (CALDAS, G., 1999).

Independente da lógica da racionalidade na implantação de tais sistemas da qualidade, observou-se que os “acordos setoriais”, “impulsionadores” do PBQP-H, continuam sendo buscados dentro do poder público, tanto nas instituições executoras de obras, quanto nos agentes financiadores.

Paralelo aos acordos que se formavam, ou pelo menos as “intenções” de tais acordos, o programa do Sindicon prosseguia ganhando novas adesões. Em abril de 2000, havia 31 empresas participando do processo de capacitação, objetivando a certificação ISO 9000, PBQP-H ou ambas (SINDICON, abr. 2000).

A partir de 2000, outro agente ingressava no campo, sob a ótica dos “acordos” que eram fechados. A matriz da Certificadora DNV se credenciou junto ao PBQP-H como uma das entidades certificadoras do programa. Por consequência, sua filial em Vitória, a única certificadora situada no Estado, estabeleceu um acordo com o Sindicon, visando facilitar os aspectos comerciais da certificação. Assim, todas as construtoras associadas ao Sindicon, que vieram a se certificar posteriormente, optaram pela DNV.

Desta forma, agora mais dois agentes sociais passam a integrar de forma mais próxima, o campo da construção civil no Estado, a CEF e o organismo certificador. A CEF que já estava envolvida na “rede” pelo acordo federal, então ingressava no PBQP-H, no âmbito estadual. O organismo certificador, o agente “acreditado” pelo próprio PBQP-H, para providenciar o “atestado” PBQP-H e também o certificado ISO 9000, logicamente possui interesse em obter recursos, porém ressalta-se que de acordo com a legislação, estes são considerados como entidades filantrópicas. Este acordo, e os principais agentes sociais integrantes do campo organizacional analisado, estão ilustrados na Figura 3:

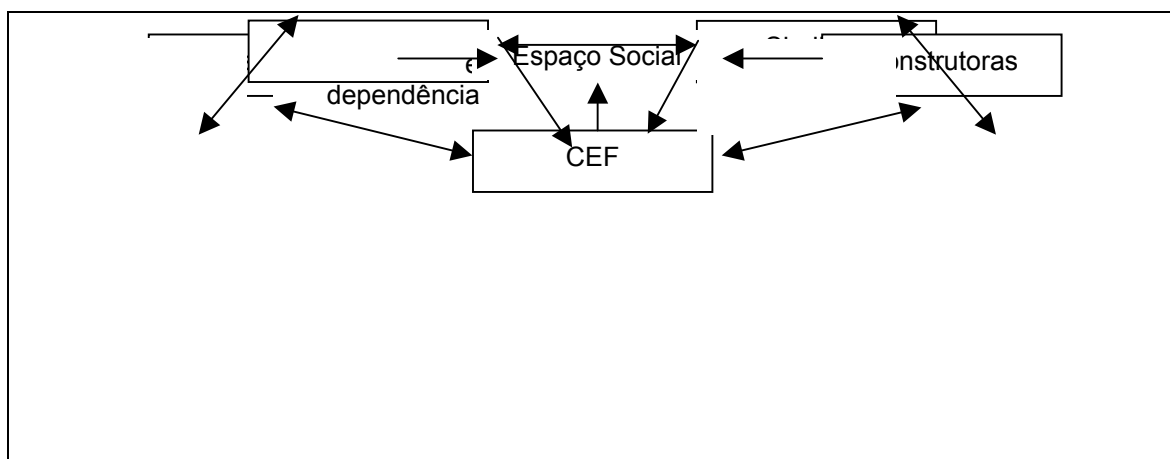


Figura 3 – Principais agentes sociais do campo organizacional da construção civil no ES.

Ressalta-se que embora o PBQP-H seja apoiado pela CEF, a construtora após a capacitação no Sindicon, opta por qual tipo de certificação deseja obter, em função de seus objetivos organizacionais e do seu nível de evolução no programa. Assim, embora não sejam estabelecidas relações diretas entre consultorias, certificadoras e CEF, indiretamente estes passam a compartilhar alguns interesses.

Para o ano 2000, o Sindicon pretendia desenvolver outros programas de capacitação, destinado aos fornecedores de materiais, de projetos e corretores. Neste sentido, em julho de 2000, mais 10 entidades haviam afirmado o “Termo de Adesão” ao PBQP-H, como por exemplo, o Conselho Regional dos Corretores de Imóveis (Creci) e o Crea (SINDICON, jun. 2000). Entretanto até agora, quase todas não concretizaram suas “intenções”.

Somente o Crea, em janeiro de 2003 que assinou em convênio, com o Sindicon e o IEL/Findes, objetivando iniciar o programa de certificação com seus associados. Considera-se que o Crea é um agente com razoável “poder de força” no campo analisado. A Lei 5.194/66 garante ao engenheiro ser o responsável por construções e reformas (CREA, 2003).

Semelhante ao ocorrido com as intenções dos acordos estaduais, foi constatado que cerca de 30% das construtoras não concluíram o programa do Sindicon. Entre as certificadas, foi constatado que apenas uma, a Defato Engenharia, não possui mais o certificado.

Em outro projeto, em março de 2001, o Sindicon formou um grupo de 15 empresas, para o desenvolvimento regional da cadeia produtiva, cuja ênfase era na superação de deficiências do processo, provenientes de outros agentes envolvidos (SINDICON, abr. 2002).

Em junho de 2002, o Sindicon sediou o “Worshop Nacional da Cadeia Produtiva”, reunindo representantes dos sindicatos e a diretoria da CBIC (SINDICON, jun. 2002).

Buscando prover novos serviços, o Sindicon, firmou um convênio, visando disponibilizar para os associados, planos de saúde com valores diferenciados (SINDICON, out. 2002); e pretende lançar um cartão de crédito “afinidade/fidelidade” do Sindicon (SINDICON, abr. 2002), ainda em negociação.

Parte da evolução do número de construtoras em processo de consultoria e certificadas é demonstrada no Quadro 1:

CONSTRUTORAS			
Época	Em consultoria	Certificadas ISO	Certificadas PBQP-H
Maio/2001	100	(?)	-
Setembro/2001	77	25	3 (nível A)
Dezembro/2002	51	34	21 (todos os níveis)

Quadro 1: Consultoria e certificação das construtoras no Espírito Santo.

Fonte: Sindicon; ABNT.

Assim, devido ao número de certificações PBQP-H no Estado ter ficado abaixo do esperado, em 2002, a CEF em conjunto com o Sindicon, postergou por 18 meses todos os prazos estabelecidos no início do “acordo setorial”. Assim, a adesão passou para a partir de 01/12/02. Para o atual presidente do Sindicon, o PBQP-H...

“[...] é uma prioridade e aqui, o trabalho nosso, é trabalhar **institucionalmente** junto ao Governo Federal **para que passe a ser exigido** nas atividades de construção civil, sistemas de gestão da qualidade. Hoje a Caixa Econômica já exige [a certificação PBQP-H] para obter-se qualquer tipo de financiamento, a empresa tem que ter um sistema da qualidade, o Banco Bradesco está começando a exigir, o Real também, os agentes financeiros e diversas prefeituras [...]” (BERRÊDO, 2003, grifo nosso).

Segundo Berrêdo (2003), o Espírito Santo é hoje, em termos percentuais, o Estado com o maior número de empresas certificadas e em processo de certificação. Arremata, afirmando que a partir de março de 2003, a Prefeitura de Vitória estaria exigindo o “Termo de Adesão” para as construtoras prestadoras de serviço. “Como se fosse um farol de alerta para o mercado. Olha **isso é para valer, vocês entrem no programa por que** [pausa] ... **isso vai passar a ser exigido**” (BERRÊDO, 2003, grifo nosso). Isto já se confirmou e a partir de junho de 2003, a Prefeitura de Vitória estará exigindo o nível “D” (SINDICON, mar. 2003).

Análise e conclusões

Dos mecanismos de mudança institucionais apresentados por DiMaggio e Powell, (1991), verifica-se que as pressões que Crea exerce são do tipo normativas, associadas a ação e ao “domínio” profissional dos engenheiros e arquitetos.

Além do Crea, construtoras obedecem a uma série de normas da ABNT, além da legislação urbana, trabalhista, fiscal, etc. o que demanda constante atualização. Parte desta

demanda, o Sindicon tenta suprir por meio dos seus três informativos, o Boletim Jurídico, o Sindifax e o Boletim Econômico.

Analisando “os almoços”, o projeto da cadeia produtiva, os eventos e mesmo a metodologia da capacitação em grupo, verificou-se que o Sindicon incentiva a interação entre seus associados e também, com os outros agentes sociais. Percebeu-se que a entidade tenta desenvolver entre seus associados, um “senso de empreitada comum”, por essas ações e outras, tais como o convênio para planos de saúde e a idéia do cartão “fidelidade”.

A estrutura organizacional em torno de dois eixos, da ISO e do PBQP-H, com alguns agentes comuns, pode ser comparada às estruturas de dominação interorganizacionais e padrões de coalizão que DiMaggio e Powell (1991) se referem. A idéia da criação de uma “rede de proteção” contra concorrentes, por intermédio da certificação de sistemas da qualidade com base na ISO 9000 (ROMANO, 2003), também reforça no campo analisado a consciência mútua entre participantes de que estão envolvidos em um empreendimento comum.

Assim, de acordo com as definições de DiMaggio e Powell (1991) e de Scott (*apud* SCOTT, 1995, p. 56) sobre o processo de formação de campos organizacionais e as características apontadas do campo analisado, considera-se que este se encontra relativamente estruturado.

A exemplo do que vem ocorrendo no mundo, embora por aqui, sempre tardiamente e com nossas adaptações “tupiniquins”, em fins da década de 80 e meados de 90, a variante “qualidade” passa a ser considerada de modo mais efetivo pelas organizações. Considera-se que a preocupação com a “qualidade” origina-se em decorrência de dois aspectos, não excludentes: o de natureza técnica ou institucional. O aspecto técnico, prevalece quando a gerência decide adotar o “programa da qualidade” por que visualiza possíveis benefícios, tais como melhorias na qualidade e na produtividade. O aspecto institucional, emerge quando a decisão, decorre por pressões oriundas do ambiente institucional, em que a organização está inserida, o qual ela se adapta e apóia constantemente, conforme definido por Meyer e Rowan (*apud* SCOTT, 1987, p. 496).

Especificamente, a construção civil também procura se inserir neste “movimento pela qualidade”. Porém, percebe-se que no campo analisado, dois elementos caracterizam a formas principais, como a “qualidade” é “simbolizada” nas construtoras: por meio da ISO 9000 e do PBQP-H.

Em uma primeira etapa, a certificação ISO 9000 torna-se valiosa, principalmente após a falência da Encol, como um instrumento de legitimação perante os consumidores. O sinônimo desta “qualidade” e segurança [sic] passou a ser associado, por alguns agentes, a ISO 9000, o que explicita uma perspectiva simbólica desta certificação. Os “rituais” de entrega dos primeiros certificados promovidos pelo Sindicon são exemplos de como estes aspectos simbólicos eram propositalmente enfatizados.

Sem desprezar possíveis benefícios da certificação, não apenas para a organização, mas como também para o consumidor, considera-se que a associação entre ISO 9000 e qualidade, nem sempre é verdadeira. Até mesmo por que o objetivo principal da norma é assegurar o cumprimento do padrão estabelecido no ato da comercialização e o conceito de “qualidade” é bastante subjetivo.

Numa segunda etapa, surge o PBQP-H que utiliza-se do arcabouço da ISO 9000 para criar uma norma similar e “começar” a justificar a criação de uma estrutura em torno deste segundo eixo.

Percebe-se que a velocidade de crescimento, de construtoras certificadas ISO 9000, é mais lenta do que no PBQP-H. Pressupõe-se que isto ocorre pela ausência de “mecanismos” formais de coação à certificação. Assim a certificação ISO 9000 origina-se principalmente em decorrência de dois motivos, não excludentes: a) das pressões coercitivas informais,

originadas em função dos problemas de legitimidade perante a sociedade, principalmente os consumidores, que se retraíram após a falência de algumas construtoras; b) resultante das incertezas, num comportamento tipicamente mimético.

Parece que parte desses dois problemas, está sendo minimizada na medida em que o “fantasma” da Encol vai ficando distante. Tanto que algumas construtoras de reconhecida credibilidade no mercado, mantêm-se à parte destas certificações. Da mesma forma, um grande número de associados do Sindicon “conseguem sobreviver” sem qualquer certificação, embora sejam na sua maioria, construtoras de menor porte e nem tão conhecidas no mercado imobiliário. Por isso, embora também seja crescente o número de construtoras certificadas na ISO 9000, coloca-se em dúvida que haja uma tendência de institucionalização de tal certificação. Inclusive, por que não se sabe exatamente, como a sociedade percebe tal certificação.

Pesquisa de Caldas, M. e Vasconcelos (2002), em organizações que implantaram a ISO 9000, constatou que elas poderiam ser divididas em dois grupos com características contrastantes: no primeiro grupo, 54 delas estavam efetivamente engajadas com seus sistemas da qualidade. No segundo grupo, 15 organizações pareciam estar apenas “cerimonialmente” engajados, fazendo o mínimo necessário para obter e manter o certificado. Estas organizações estavam adotando um comportamento oportunista, apenas procurando o benefício da imagem que a certificação ISO 9000 pode lhes trazer. Ressaltam que as organizações do primeiro grupo apresentavam um desempenho global melhor que o segundo.

Notou-se que no decorrer do processo de formação do campo, um vínculo expressivo entre o Sindicon e o Governo. Neste âmbito político, percebeu-se uma significativa influência política da CBIC no estabelecimento do acordo do PBQP-H, uma “variante” da ISO-9000, com a CEF.

No Estado somente a CEF exige o PBQP-H para conceder financiamento. O número de construtoras certificadas pelo programa, cerca de 20, ainda é baixo se comparado à quantidade de associados, cerca de 160, e menor ainda, perante os 642 contribuintes. Supõe-se que este reduzido número de construtoras certificadas PBQP-H, esteja associado aos escassos recursos que tem sido destinados à habitação, além de outras exigências⁷ impostas pela CEF. Porém, embora lentamente, a quantidade de certificados vem crescendo. Assim, considera-se que a certificação PBQP-H possui uma **tendência de institucionalização**, que deve vir a se confirmar principalmente, se a CEF mantê-lo como exigência para a liberação de financiamento, bem como, se outros agentes também passarem a exigir, inclusive para contratar obras.

Esta tendência de institucionalização do PBQP-H se reforça, quando se considera a existência em torno do campo, de uma série de fontes institucionais que Meyer e Rowan (*apud* SCOTT, 1987, p. 496) referem-se, tais como leis, estruturas regulamentadas, exigências governamentais, agentes de certificação e acreditação.

Dois aspectos técnicos podem justificar o PBQP-H: para as construtoras incrementarem a eficiência; e por parte dos contratantes e financiadores de obras, uma maior segurança. Entretanto, supõe-se que ambas partes, têm tomado as decisões de “aderir” ao programa, guiadas principalmente pela lógica política, conforme Selznick (1972) define.

Considerando ISO 9000 e PBQP-H inseridos no contexto da “qualidade total”, acredita-se que os principais motivos das certificações no campo analisado, são de natureza coercitiva, diferente do constatado por Rossetto e Rossetto (2002) em uma construtora.

Supõe-se que na maioria das organizações do campo analisado, que adotam os “programas de qualidade”, a principal motivação origina-se em função de pressões formais ou informais do ambiente, ou seja, do “ambiente institucional”. O que não significa necessariamente que todas adotam “simbolicamente” a certificação.

Considera-se que muitas vezes, “[...] as organizações são compelidas a buscar a aparência, não como resultado de um processo reflexivo ou de necessidades verdadeiras, mas como uma reação a um ambiente adverso e beligerante” (CALDAS, M.; TONELLI, 2000, p. 146). Assim, concorda-se parcialmente com a idéia de “[...] que a maioria dos modelos ‘importados’, nas organizações, é implementada ‘para inglês ver’, causa frustração ou tem de ser adaptadas de maneira criativa.” (MOTTA; ALCADIPANI; BRESLER, 2001, p. 278). Afirmar-se “parcialmente” pois nossa pesquisa não se aprofundou quantitativamente de modo a permitir maiores inferências, além da afirmação contradizer, em parte, a pesquisa de Caldas, M. e Vasconcelos (2002). Por isto, apenas suspeita-se que na proporção em que as construtoras são “coagidas” a buscarem as certificações, algumas “implantam”⁸ seus sistemas apenas para o “auditor ver”.

Percebe-se que a influência do Sindicon e da CBIC, dentro do eixo da certificação ISO 9000 não é muito expressiva. Daí a necessidade de seu *lobby* em favor do PBQP-H, pois este último ocorre no Estado, sob sua coordenação. Assim, num contexto nacional por intermédio da CBIC, acredita-se que as ações estaduais do Sindicon, fazem parte de uma estratégia mais ampla, não só para garantir às construtoras associadas mais obras ou recursos, mas como também, para estas entidades “representativas” se legitimarem perante a sociedade. Este espectro relacionado à disputa pelo poder, adquire maior importância, na razão em que o número de associados voluntários diminui, como ocorreu no caso pesquisado. Assim, percebe-se uma preocupação com um sistema de crenças institucionalizadas, que justifique a existência de uma estrutura organizacional, conforme definições de Meyer e Rowan (*apud* SCOTT, 1987, p. 496) que também ressaltam a importância dos símbolos neste processo.

Acredita-se que no âmago destas disputas de poder e recursos, estão fatores de foro íntimo de algumas pessoas, representantes e representadas, dos principais agentes sociais envolvidos, que buscam atingir seus objetivos pessoais por meio de sua atuação no “jogo”.

Desta forma a pesquisa contribui para validar os principais pressupostos da Teoria Institucional, principalmente os relacionados ao processo de formação de campos organizacionais. Porém, percebe-se que a teoria enfatiza o processo de “construção da realidade”, deixando uma certa lacuna a respeito das motivações de cada agente social ao assumirem suas posições estratégicas. Selznick (1972) fornece um indício ao afirmar que quando ocorre a institucionalização de uma estrutura organizacional, algumas pessoas enxergarão nela uma fonte de realização pessoal. Parece que a utilização de elementos da abordagem do poder simbólico e da dependência de recursos, contribuem para decifrar alguns destes aspectos ainda um pouco obscuros.

Pesquisas podem ser feitas a partir desta, visando desvendar quais as “práticas organizacionais” que efetivamente têm sido adotadas pelas construtoras, visando apontar se algum tipo de isomorfismo ocorre. A investigação da percepção dos agentes sociais do campo analisado, sobre a necessidade das “certificações” para o funcionamento eficiente do setor de construção civil, também podem gerar interessantes trabalhos.

¹ Quanto o termo ISO 9000 é empregado está se referindo as normas da “série ISO 9000”, composta pelas normas ISO 9001, ISO 9002 e ISO 9003, editadas em 1994; e a mais nova versão, a ISO-9001, edição 2000. Até 15 de dez. de 2003 as organizações certificadas nas versões 1994 são obrigadas a “migrarem” para a nova versão para manterem a certificação.

² Fonte: ata de reunião do dia 30 de janeiro de 1964.

³ Fonte: ata da reunião do Sindicon do dia 16 de maio de 1977.

⁴ Fonte: funcionário do Sindicon.

⁵ Implementar é o ato de “[...] Levar à prática por meio de providências concretas” (Aurélio, 1975, p. 746). Pode-se dizer que é o ato de implantar com vigor.

⁶ Fonte: Diretoria da Construtora Morar.

⁷ Segundo um funcionário de uma construtora certificada PBQP-H, a CEF faz outras exigências para a liberação de crédito, tais como pré-existência de infra-estrutura básica no local do empreendimento, o que, nem sempre existe no início da obra.

⁸ Implantar é: “[...] 1. Introduzir, inaugurar, estabelecer: *Os colonizadores sempre tentaram implantar seus costumes nas terras conquistadas*. 2. Inserir (uma coisa) em outra; [...]” (Aurélio, 1975, p. 746, itálico do autor).

Referências bibliográficas:

- ABNT - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **Total de certificados emitidos válidos NBR ISO 9000**: por Estados da Federação. Rio de Janeiro, 2003.
- AURÉLIO B. H. Implantação e implementação. In: **NOVO DICIONÁRIO** da língua portuguesa. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1975. p.746.
- BERRÊDO, J. E. K. Entrevista do presidente do Sindicon, Vitória, 18 fev. 2003.
- BOURDIEU, P. **O poder simbólico**. Bertrand Brasil: Rio de Janeiro, 2002.
- CALDAS, G. H. T. **Qualidade e produtividade na indústria da construção civil no Estado do Espírito Santo**. 1999. Monografia (Graduação em Economia) – CCJE/UFES, Vitória.
- CALDAS, M. P. Ceremonial Behavior in Organizational Intervention: the case of ISO 9000 diffusion in Brazil. In: ENANPAD 2002. **Anais do 26º ENANPAD**. CD, teo, TEO-829.doc.
- CALDAS, M. P.; TONELLI, M. J. O homem-camaleão e modismos gerenciais: uma discussão sociopsicanalítica do comportamento modal nas organizações. In: MOTTA, F. C.; FREITAS, M. E. (Orgs.) **Vida psíquica nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2000.
- CAMPOS JR., C. Aspectos históricos da construção civil em Vitória. In: DAVEL, E.; GUALBERTO, J. **Inovações organizacionais e relações de trabalho**. Vitória: Ediufes, 1998.
- CBIC. Disponível em: <www.cbic.gov.br> Acesso em 25 fev. 2003.
- CNI. Disponível em: <www.cni.org.br> Acesso em 25 fev. 2003.
- CREA. Disponível em: <www.creaes.org.br>
- DIMAGGIO, P.; POWELL, W. (eds). The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. In: _____. **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: The University of Chicago Pres, 1991.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos da metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Porto Alegre: Artmed; Belo Horizonte: editora UFMG, 1999.
- LEÃO Jr. , F. P. S. Formação e Estruturação de Campos Organizacionais: um Modelo para Análise do Campo Cultural. In: ENANPAD 2001. **Anais do 25º ENANPAD**. CD Row, teo, TEO-943.doc.
- MOTTA, F. C. P.; ALCADIPANI, R.; BRESLER, R. Cultura brasileira, estrangeirismo e segregação nas organizações. In: DAVEL, E.; VERGARA, S. C. (Orgs.). **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001.
- PBQP-H. Disponível em: <www.pbqp-h.gov.br>. Acesso em: 10 fev. 2003.
- PFEFFER, J.; SALANCIK, G. R. The design and management of externally controlled organizations. In: _____. **The external control of organizations: a resource dependence perspective**. Harper & Row, 1978.
- REFERÊNCIA NACIONAL EM QUALIDADE. **A Gazeta**, Vitória, 10 nov. 2001. Caderno especial Qualidade na Construção.

- ROMANO, B. D. A institucionalização da certificação de sistemas da qualidade com base na ISO-9000 no setor de construção civil do Brasil. In: VI Semead 2003. **Anais do VI Semead**. CD Row, Pnee, 010PNEE.
- ROSSETO, C. R.; ROSSETO, A. M. O isomorfismo como balizador da formulação estratégica organizacional: um estudo multi-caso de empresas familiares no setor de edificações. In: ENANPAD 2002. **Anais do 26º ENANPAD**. CD Row, teo, TEO-1378.doc.
- SCOTT, W. R. **Institutions and organizations**. Thousand Oaks: SAGE, 1995.
- _____. **The Adolescence of institutional theory**. Administrative Science Quaterly, 32, 1987.
- SELZNICK, P. **A liderança na administração**: uma interpretação sociológica. Rio de Janeiro: FGV, 1972.
- SINDICON, **Informativo do Sindicon**, Vitória, ago./set. 1984 à mar. 2003.
- SILVA, M. Z. **Espírito Santo**: Estado, interesses e poder. Vitória, UFES, 1995.
- VASCONCELLOS, J. G. M.. **A invenção do coronel**. Vitória, UFES, 1995.