

CONFIGURAÇÃO ESTRUTURAL DA INDÚSTRIA CALÇADISTA DE NOVO HAMBURGO - RS ⁽¹⁾

Clóvis L. Machado-da-Silva ^(*)

CEPPAD/UFPR

Valéria Silva da Fonseca ^(**)

DCR/CNPq

RESUMO

O objetivo do presente trabalho é verificar os fatores que contribuem para a formação dos componentes estruturais das organizações pertencentes a um mesmo nicho populacional. Com base em alguns princípios das abordagens desenvolvimentista, institucional e interpretativa, sugere-se que a forma organizacional resulta da conexão existente entre as pressões institucionais e contextuais, por um lado, e, por outro, os padrões de significado vigentes em um determinado estágio do ciclo de vida das organizações. Visando a comprovação empírica desse quadro analítico de referência, apresentam-se os resultados de uma investigação realizada em empresas do ramo industrial calçadista, localizadas na região de Novo Hamburgo, no Rio Grande do Sul. Os dados foram obtidos de questionários, além da consulta a publicações especializadas, e analisados de modo predominantemente descritivo-qualitativo. Os resultados parecem corroborar a relação proposta, apesar da limitação dos dados disponíveis.

(1) Este trabalho consiste em um desdobramento dos artigos originalmente publicados nos Anais do XVII e do XVIII Encontros Anuais da ANPAD, realizados em 1993 e 1994. Os autores agradecem as sugestões do Professor Jaime Fensterseifer, do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul - PPGA/UFRGS, que tornaram mais claras algumas idéias contidas no texto.

(*) Professor e Pesquisador do Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Paraná - CEPPAD/UFPR.

(**) Pesquisadora DCR do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico - CNPq.

1. INTRODUÇÃO

O elevado progresso registrado no âmbito da teoria das organizações nas duas últimas décadas, resultante do processo de surgimento de novas perspectivas de análise, revela-se ainda insuficiente para esclarecer, de maneira plena, a dinâmica de configuração da forma organizacional. Apesar da ampla aceitação do modelo de sistema aberto, as organizações continuam sendo visualizadas predominantemente como entidades coletivas quase imutáveis e autônomas, voltadas para a estabilidade e a perpetuação. Tal imagem constitui um paradoxo, ao considerar-se as recentes transformações na ordem mundial. Diante de um cenário industrial marcado pela crescente internacionalização da economia e pela acelerada inovação na fabricação de máquinas e equipamentos, bem como na definição de técnicas de produção e gestão, a mudança organizacional representa uma regra carente de uma exploração mais adequada por parte de executivos e pesquisadores, sob pena de comprometer o sucesso das estratégias de ação e, por conseguinte, a sobrevivência das organizações, especialmente aquelas do setor privado.

Esforços nesta direção podem ser vislumbrados na emergência de quadros conceituais fundamentados em concepções procedentes de outros domínios das ciências, quer sociais - como da sociologia e da psicologia, quer naturais - como da biologia. Os

trabalhos empreendidos na área da ecologia populacional ilustram essa tendência (Aldrich, 1979; Hannan e Freeman, 1977, 1989). No entanto, sua utilização freqüentemente restringe-se à investigação da influência de variáveis isoladas, contribuindo para a continuidade do que Miller (1981) denomina uma visão fragmentada das organizações. Evidencia-se, desse modo, a necessidade de focar o processo de constituição e de reprodução da forma organizacional a partir de uma perspectiva que privilegie a totalidade da disposição interna em reciprocidade com as condições externas. Tal procedimento envolve a integração entre abordagens construídas com base em suposições diversificadas acerca do funcionamento das organizações.

No presente trabalho procura-se explorar empiricamente essa integração através da análise da estruturação de organizações pertencentes ao ramo industrial calçadista, localizadas no Município de Novo Hamburgo, no Rio Grande do Sul ⁽²⁾. Valendo-se de alguns pressupostos das abordagens desenvolvimentista, institucional e interpretativa, propõe-se que a configuração da forma organizacional resulta da percepção e interpretação, por parte dos agentes organizacionais, das exigências institucionais e contextuais em vigor durante o estágio do ciclo de vida em que se encontram as empresas em estudo. Considera-se, portanto, a variação dos padrões de significado e das características processuais e estruturais como elemento

⁽²⁾Os autores agradecem a Renato João Orssatto pela autorização para o uso dos dados contidos nos questionários utilizados em sua investigação sobre o pólo calçadista de Novo Hamburgo - RS. O referido instrumento de pesquisa foi elaborado por Orssatto, sob a orientação e a supervisão dos autores, para o desenvolvimento, com outra perspectiva de análise, de sua dissertação de mestrado, defendida no Curso de Pós-Graduação em Administração, da Universidade Federal de Santa Catarina - CPGA/UFSC, em 1994.

de explicação da dinâmica de transformação dessas organizações.

Para tornar clara essa questão, efetua-se inicialmente uma breve exposição dos aspectos principais de cada uma das abordagens mencionadas, destacando-se a sua interseção. Logo após, apresenta-se a metodologia empregada para a avaliação dos dados disponíveis, além dos resultados obtidos face à aplicação do quadro teórico de referência. Por fim, conclui-se com uma discussão a respeito de suas implicações para o desempenho das organizações focalizadas, e das possibilidades de elucidação de algumas controvérsias existentes na literatura especializada em torno do tema.

2. INTEGRANDO TRÊS ABORDAGENS

A peculiaridade de alguns episódios ocorridos a partir dos anos setenta, principalmente nos campos da política mundial e do conhecimento científico, parece haver contribuído para imprimir um novo direcionamento à elaboração dos estudos organizacionais. Distúrbios econômicos e sociais, desencadeados, dentre outros fatores, em função da acirrada concorrência ocasionada pela ascensão de países como o Japão e a Alemanha no cenário industrial, abalaram os pressupostos de estabilidade e prosperidade dominantes até então, compelindo as organizações a reformularem a sua configuração estrutural. Perante tais condições, iniciaram-se também os questionamentos teóricos e metodológicos ao poder explicativo da teoria contingencial, por atribuir, em decorrência de uma excessiva preocupação com dimensões como tamanho e tecnologia, uma qualidade estática à forma organizacional. Em consequência das comprovadas,

limitações desse tratamento, pesquisadores de diferentes origens vêm procurando apresentar modelos alternativos para a compreensão do fenômeno da mudança organizacional, que evidenciem a noção de transformação e evolução das organizações em consonância com os princípios de influência do ambiente no qual estão inseridas (Greenwood e Hinings, 1987; Kimberly, 1987). Acredita-se que tal entendimento é possível através da articulação entre as abordagens desenvolvimentista, institucional e interpretativa, cujos principais pressupostos são revisados a seguir.

A Abordagem Desenvolvimentista

A emergência da abordagem desenvolvimentista no âmbito dos estudos organizacionais representa uma das múltiplas tentativas empreendidas para suprir a deficiência acarretada por uma produção científica inadequada às demandas da nova realidade industrial. Tendo em vista a necessidade de ampliar os aspectos determinantes dos processos de mudança, em especial, sua aplicação denota o reconhecimento de que a forma das organizações experimenta diversas alterações ao longo do tempo, designadas como estágios de desenvolvimento, crescimento ou de ciclo de vida organizacional.

Originária das proposições difundidas no final do século XIX sobre herança individual, adaptação, sobrevivência e extinção das espécies, a idéia de ciclo de vida introduziu-se nas ciências sociais, incorporando conceitos assumidos em áreas como a sociologia, a filosofia social e a psicologia. O conceito de ciclo de vida definido de forma estrita, sugere, a exemplo de preceitos biológicos, temporalidade e seqüenciamento de

fases no processo de maturação de um determinado fenômeno. Na acepção mais geral, envolve também os processos de geração e reprodução, diferenciando-se, assim, dos chamados estágios de desenvolvimento ou crescimento. Para O'Rand e Kreckler (1990), a utilização do sentido restrito de ciclo de vida torna-se relevante para examinar eventos ao nível individual, com foco direcionado para o equilíbrio e a acomodação, enquanto que, em sua acepção geral, privilegiam-se as transformações a nível organizacional e populacional. No presente artigo, atenta-se para o segundo uso da noção de ciclo de vida.

Em analogia à evolução dos organismos biológicos, a transposição do conceito de ciclo de vida para a análise das organizações freqüentemente supõe que a mudança transcorre de acordo com um padrão previsível, seqüencial, em uma progressão hierárquica dificilmente revertida, indicando fases de desenvolvimento (Cameron e Whetten, 1981; Kemberly, 1987; O'Rand e Kreckler, 1990). Atualmente, grande parte das pesquisas sobre ciclo de vida, com base em sua definição mais restrita, ocupam-se das alterações estruturais, a fim de observar a variação das dimensões da organização durante a sua existência. Nessa perspectiva, visando expandir a compreensão sobre o tema, Machado-da-Silva, Vieira e Dellagnelo (1992) propõem um modelo a partir do sentido geral, composto por três estágios básicos, cujas principais características encontram-se descritas no Quadro 01.

QUADRO 01 - ESTÁGIOS DE CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL

ESTÁGIO DE EMPREENHIMENTO <ul style="list-style-type: none">. estrutura organizacional fluida. regras e procedimentos personalizados. planejamento e coordenação incipientes. poder altamente centralizado. ênfase em inovação e criatividade. estratégia de alto risco em relação ao mercado. informações gerenciais: predominantemente informais e rudimentares. formação de nicho. captação e ordenação de recursos
ESTÁGIO DE FORMALIZAÇÃO <ul style="list-style-type: none">. estrutura organizacional funcional. políticas, regras e procedimentos institucionalizados. planejamento e coordenação sistemáticos. poder relativamente centralizado. ênfase no conservadorismo. estratégia de estabilidade e eficiência. sistema de informações gerenciais predominantemente centralizado. relacionamento estável com o ambiente externo
ESTÁGIO DE FLEXIBILIZAÇÃO <ul style="list-style-type: none">. estrutura organizacional divisionalizada e semi-autônoma. políticas, regras e procedimentos institucionalizados, mas flexíveis. planejamento sistemático de longo prazo. poder descentralizado. ênfase em inovação e criatividade. estratégia de diversificação de domínio em relação ao mercado. sistema de informações gerenciais predominantemente descentralizado. relação adaptativa com o ambiente externo

Fonte: Machado-da-Silva, Vieira e Dellagnelo, 1992

No estágio de empreendimento, a organização possui uma estrutura organizacional pouco cristalizada, aonde prevalece o relacionamento inter-pessoal de natureza informal. O controle das atividades, intensamente efetuado por meio da supervisão direta, apresenta baixa sistematicidade. Com o poder altamente centralizado, e

as regras e os procedimentos personalizados, as decisões são tomadas de maneira predominantemente intuitiva. O planejamento é ocasional e não-metódico. E, apesar de privilegiar-se as vendas e a produção, a tecnologia de fabricação é ainda incipiente, quando não artesanal.

O estágio de formalização caracteriza-se pela inclinação à elaboração da estrutura e à estabilidade. Com o intuito de reduzir o efeito do componente pessoal, as regras e os procedimentos são formalizados, e o controle, ainda regido pela supervisão direta, é exercido de modo mais sistemático, preconizando a configuração de uma estrutura funcional. Admite-se, até um certo grau, a delegação de autoridade, e promove-se a implantação de métodos de planejamento e de tomada de decisão. A preocupação com a previsibilidade conduz igualmente à escolha de uma tecnologia de fabricação em que são enfatizadas a consistência e a durabilidade.

No estágio de flexibilização, a organização procura aperfeiçoar o seu domínio em relação ao mercado. Para tanto, investe em pesquisa e desenvolvimento, e em atualização tecnológica, adotando uma estratégia de diversificação de produtos e clientes. Enfatiza, assim, o desenvolvimento e a inovação. A estrutura divisionalizada propicia aos funcionários adquirem maior autonomia para conceber e cumprir as suas atividades. As regras e os procedimentos, em comparação com o estágio de formalização, tornam-se mais flexíveis, implicando na necessidade de maior descentralização no processo decisório.

Cabe mencionar a possibilidade de ocorrência do declínio organizacional. Ao contrário de vários autores consultados, Machado-da-Silva, Vieira e Dellagnelo (1992) sugerem que tal fase pode originar-se de algum impacto sofrido pela organização em qualquer um dos

estágios descritos, e não somente ao término do ciclo de evolução, abarcando assim os processos de geração, reprodução e maturação de eventos no decorrer da sua existência. Nesse contexto, a preocupação em mapear o padrão de combinação das características organizacionais dentro de cada estágio também pressupõe a investigação da série de movimentos *entre* estágios. Seguindo Greenwood e Hinings (1988), considera-se que nem todas as organizações iniciam a sua trajetória em uma mesma posição ou se dirigem a um destino comum. A procura por coerência entre os componentes da forma organizacional, apontada por Miller e Friesen (1984b) como essencial para o alcance de um desempenho eficaz, por vezes gera uma reorientação estrutural, resultante do deslocamento de um estágio para outro, ou apenas um ajuste estrutural, levando à permanência em um determinado estágio. Acredita-se que a base para o estabelecimento de uma direção reside na dinâmica de associação entre as pressões institucionais e contextuais existentes em um dado momento, além da sua percepção e interpretação pelos agentes organizacionais (Machado-da-Silva e Fonseca, 1993a, 1993b). No próximo item, apresentam-se os principais pressupostos da abordagem institucional.

A Abordagem Institucional

A despeito das críticas efetuadas nas duas últimas décadas às pesquisas resultantes da sua aplicação, o surgimento da teoria contingencial proporcionou uma relevante contribuição para a análise da influência ambiental na atuação organizacional. Desde então, o ambiente passou a ser visto como a principal fonte reguladora das exigências técnicas e financeiras do

processo produtivo, gerando uma hegemonia conceitual somente abalada, como afirma Scott (1991), com a recente transposição de preceitos sociológicos para o estudo das organizações. Dentre esses preceitos, destacam-se aqueles que compõem a abordagem institucional.

Para os institucionalistas, o ambiente constitui-se por elementos culturais, expressos como crenças e regras, cuja promulgação fundamenta a delimitação das práticas organizacionais. A sobrevivência das organizações não é, assim, estritamente justificável pela capacidade adaptativa a especificações ambientais, técnicas e financeiras, mas também pela conformação a fatores normativos de suporte e legitimidade. Mesmo os princípios de eficiência e competitividade de mercado, ou de maximização de preferências individuais, modelam-se dentro de uma realidade socialmente construída (Berger e Luckmann, 1967; Meyer e Rowan, 1983; Scott, 1983).

Especificamente, as organizações desenvolvem-se a partir da adesão a orientações previamente definidas e institucionalizadas na sociedade, que contribuem para a legitimação de suas atividades, tornando-as, ao longo do tempo, cada vez mais homogêneas. Tal isomorfismo, ou processo de modificação organizacional rumo à compatibilidade com as características ambientais, decorre da interferência de mecanismos coercitivos, miméticos e normativos, reduzindo a variedade e a instabilidade dos arranjos estruturais em vigor em um campo institucional.

Segundo DiMaggio e Powell (1983), o isomorfismo coercitivo resulta de pressões formais e informais exercidas por uma organização sobre outra que se acha em uma condição de dependência e de expectativas

socialmente postuladas. Nesse caso, a mudança pode configurar-se como uma resposta a diretrizes governamentais, a operações ditadas por uma empresa matriz, ou a normas fixadas por organizações que detêm o monopólio sobre a prestação de serviços essenciais, como, por exemplo, correio e telecomunicações. Promove-se, por conseguinte, a imposição direta de regras de atuação.

O isomorfismo mimético deriva, por sua vez, da tendência dos dirigentes de adotar procedimentos implantados com êxito por outras organizações, face à incerteza ocasionada por problemas tecnológicos, objetivos ambíguos ou exigências ambientais. Ao final do século XIX, por exemplo, o Governo Imperial do Japão estimulou o ingresso de seus oficiais nas forças armadas, tribunais, universidades e bancos situados nos Estados Unidos, França e Grã-Bretanha, com o propósito de incorporar práticas ocidentais inovadoras (Westney apud DiMaggio e Powell, 1983). Nos dias atuais, organizações norte-americanas, européias e, inclusive, brasileiras têm-se preocupado em copiar modelos japoneses de gestão como modo de incrementar a produtividade e manter, assim, a legitimidade e a sobrevivência. No entanto, vale ressaltar que o comportamento mimético pode não proceder de escolhas intencionais, à medida que modelos de ação são muitas vezes introduzidos em organizações, por meio da transferência ou da rotatividade de empregados.

Por fim, destaca-se a profissionalização como a principal fonte normativa de alteração organizacional. A profissionalização implica o compartilhamento de regras e rotinas de trabalho pelos membros de uma determinada ocupação, e envolve tanto a formação educacional como a sustentação de redes profissionais para a difusão de

informações. Universidades, associações, instituições de treinamento constituem alguns veículos para a transmissão de regras de ação, disseminadas nas organizações por meio de mecanismos como recrutamento, treinamento e seleção. O isomorfismo normativo conduz a formas equivalentes de interpretação e atuação frente a problemas e exigências organizacionais, cristalizadas em uma subcultura ocupacional (DiMaggio e Powell, 1983).

Powell (1991) esclarece, porém, que embora associada a tipos específicos de influência e convergindo para um fim comum, qual seja, a homogeneização de procedimentos e operações, a força das pressões isomórficas pode ser experimentada em diferentes graus, requerendo diferentes respostas das organizações. Estudos sobre o surgimento de novas formas organizacionais parecem confirmar essa inclinação (Tolbert e Zucker, 1983; Fligstein, 1991). Chama a atenção, nesse sentido, a elaboração de atributos formais em consonância com a lógica predominante na arena ambiental, enquanto produto da ordem institucional vigente em um dado momento. Como afirmam Friedland e Alford (1991, p.244) "é o conteúdo de uma ordem institucional que modela os mecanismos através dos quais as organizações estão aptas a se conformarem ou a se desviarem dos padrões estabelecidos".

Em síntese, a teoria institucional permite visualizar as organizações como instituições, imersas mais do que limitadas, em ambientes dos quais elas retiram e transmitem significados sobre modos adequados de funcionamento e desempenho. Tal raciocínio conecta às pressões externas sofridas pela organização ao longo de sua existência, o seu entendimento interno,

frequentemente focalizado sob o prisma da abordagem interpretativa.

A Abordagem Interpretativa

Ao investigar a configuração estrutural das organizações, a maioria dos estudiosos reporta-se a dimensões formais como a distribuição de funções, os níveis hierárquicos, ou a disposição das normas e procedimentos. Recentemente, autores como Ranson, Hinings e Greenwood (1980), dentre outros, têm chamado a atenção para a necessidade de efetuar uma análise mais completa da estrutura, que contemple não somente os atributos formais, como também os significados que legitimam a sua conformação. Eles advogam a elaboração de uma análise interdependente, que ressalte a influência da percepção individual na construção e avaliação dos recursos que regularizam a rotina organizacional. A partir da década de oitenta, tal preocupação vem norteando as investigações fundamentadas na abordagem interpretativa.

A essência de formação da vida cotidiana reside, segundo Smircich (1983), no desenvolvimento de esquemas interpretativos. Os esquemas interpretativos consistem em um conjunto de idéias e valores, elaborado pelo sistema cognitivo dos agentes organizacionais a partir da percepção dos componentes da realidade, que operam como quadros de referência de eventos e comportamentos desencadeados em diversas situações (Ranson, Hinings e Greenwood, 1980; Bartunek, 1984; Fonseca e Seleme, 1991). Em linhas gerais, estratégias de ação são delineadas pelo processamento de um modelo mental de símbolos e informações, com base no

qual as pessoas percebem as condições ambientais, interpretam o seu significado e externalizam essa interpretação, em uma contínua transformação objetivo-subjetivo-objetivo que gera estoques de conhecimentos legitimados no convívio social (Porac, Thomas e Baden-Fuller, 1989; Stubbart, 1989).

No universo organizacional, tal corrente perceptiva é acionada principalmente diante do surgimento de situações imprevistas, cuja resolução não se encontra registrada nas normas formalmente prescritas, retratadas no que Ranson, Hinings e Greenwood (1980) denominam arcabouço estrutural ⁽³⁾. Sob pena de ineficiência e descontinuidade, observa-se, assim, a eclosão de novos padrões de interação entre os agentes organizacionais, assentados na permanente interpretação de regras e procedimentos. Nessa perspectiva, a configuração da estrutura das organizações sujeita-se à relação recíproca entre padrões normativos e padrões emergentes de interação, envolta por um conjunto de significados ou esquemas interpretativos (Giddens, 1978).

A noção de interdependência entre atributos formais e ação supõe, ainda, a necessidade de enfrentamento de circunstâncias situacionais externas ou crises ambientais periódicas e intensas, como a transformação radical dos princípios de acesso ao mercado internacional, por exemplo, além daquelas de natureza interna, relativas a fatores como tamanho, tecnologia ou tipo de propriedade. Juntamente com as exigências

⁽³⁾ Entende-se por arcabouço estrutural a dimensão formal prescrita da organização, definida na literatura clássica como estrutura organizacional. Prefere-se, neste trabalho, utilizar a expressão arcabouço estrutural, uma vez que concepções mais recentes remetem à definição de estrutura organizacional como resultante do intercâmbio entre arcabouço estrutural e padrões de interação.

institucionais, as circunstâncias situacionais podem afetar o ajuste estrutural, provocando mudanças na organização (Hinings e Greenwood, 1988; Machado-da-Silva e Fonseca 1993a, 1993b).

Tal compreensão do processo de construção das práticas organizacionais destaca o caráter potencialmente mutável da forma das organizações no transcorrer do tempo, resultante da capacidade dos agentes reordenarem suas dimensões no curso da interação, segundo idéias e valores compartilhados. Acrescenta-se à manifestação dessas concepções, a motivação para desenvolver ou assegurar o alcance de interesses de grupos ou unidades organizacionais. Nesses termos, sugere-se que pressões institucionais e contextuais provavelmente precipitem a inserção de alterações estruturais, mas, certamente, o modo como essas pressões são captadas orienta o tipo de mudança. Especificamente, qualquer exigência ambiental é confrontada de acordo com os padrões de significado prevaletentes em uma determinada fase da existência da organização (Ranson, Hinings e Greenwood, 1980; Quinn e Cameron, 1983; Greenwood e Hinings, 1988; Machado-da-Silva e Fonseca, 1993a, 1993b).

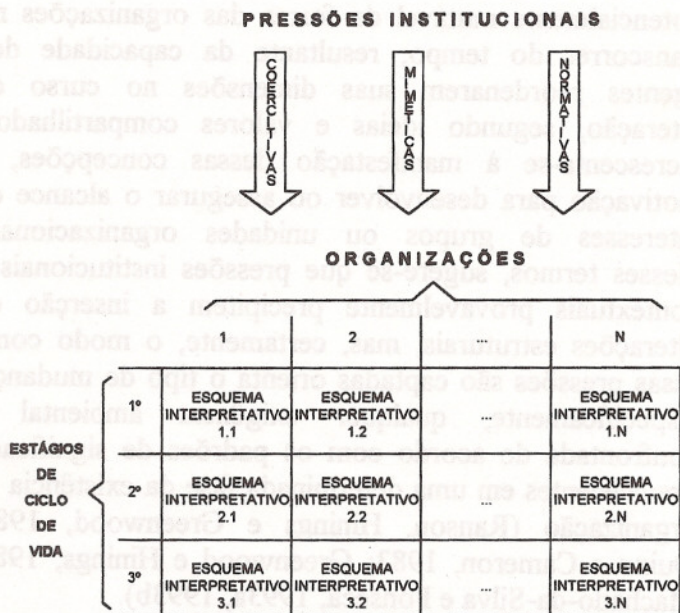
A integração entre as abordagens desenvolvimentista, institucional e interpretativa, proposta no presente trabalho como referencial de análise dos elementos determinantes da forma organizacional, pode ser vislumbrada, de maneira sintética, na Figura 01, compreendendo a notação EI_{ij} , que representa o esquema interpretativo da organização 'j' ($j= 1, 2, \dots, N$) que se encontra no estágio de ciclo de vida 'i' ($i= 1, 2, 3$), uma vez que:

EI = esquema interpretativo

i = estágio de ciclo de vida

j = organização.

FIGURA 01 - INTEGRAÇÃO ENTRE AS ABORDAGENS DESENVOLVIMENTISTA, INSTITUCIONAL E INTERPRETATIVA



Na Figura 01, sugere-se que organizações localizadas em um mesmo nicho populacional, sujeitas às mesmas pressões institucionais, apresentam diferentes formas organizacionais, tendo em vista a configuração tanto de suas características estruturais e processuais, quanto do esquema interpretativo em vigor durante o seu estágio de ciclo de vida. Um primeiro nível de variação, de maior vulto, nos esquemas interpretativos decorre do situacionamento da organização em um determinado

estágio de ciclo de vida. Já o segundo nível de variação nos esquemas interpretativos, este de menor vulto, origina-se da não coincidência dos agentes organizacionais em diferentes organizações no mesmo estágio de ciclo de vida. Em outras palavras, a variação nos esquemas interpretativos é maior quando se consideram as colunas, e menor, quando se levam em conta, as filas na Figura 01.

3. A SITUAÇÃO EM ESTUDO

A investigação realizada possui um delineamento de levantamento, do tipo seccional, pois procurou-se coletar informações a fim de especificar a combinação existente entre alguns fenômenos em um determinado momento do tempo. Os dados foram obtidos de questionários, além da consulta a documentos organizacionais e publicações especializadas, e avaliados, para fins do presente trabalho, de modo predominantemente descritivo-qualitativo, com a utilização de análise documental e de técnicas estatísticas simples.

A população focalizada é formada por cinquenta e sete (57) organizações fabricantes de calçados, das quais quarenta e uma (41) foram consideradas, e inicialmente agrupadas em onze (11) pequenas, vinte e quatro (24) médias, e seis (06) grandes, de acordo com o número de funcionários ⁽⁴⁾. Posicionou-se ainda, com base no

⁽⁴⁾Cabe esclarecer que apesar da amostra da pesquisa original abranger quarenta e oito (48) organizações, foram consideradas apenas quarenta e uma (41), uma vez que sete (07) dos questionários anteriormente usados não continham dados suficientes para o desenvolvimento de um estudo sob a perspectiva de análise utilizada no presente trabalho. Quanto ao tamanho, definiu-se como empresas de pequeno porte aquelas que possuem de vinte (20) a noventa e nove (99)

modelo de ciclo de vida organizacional construído por Machado-da-Silva, Vieira e Dellagnelo (1992), cada uma das organizações em estágios distintos, conforme demonstrado na Tabela 01.

TABELA 01 - ORGANIZAÇÕES SEGUNDO O ESTÁGIO DE CICLO DE VIDA

ESTÁGIO DE CICLO DE VIDA	ORGANIZAÇÃO	
	f	%
Empreendimento	18	44%
Formalização	16	39%
Empreendimento/formalização	06	15%
Formalização/flexibilização	01	02%
Total	41	100%

Fonte: questionários respondidos

Os dados revelam que 83% das empresas pesquisadas possuem características predominantes dos estágios de empreendimento e de formalização. Distingue-se, também, a presença de 17% com características quer dos estágios de empreendimento e de formalização, quer dos estágios de formalização e de flexibilização, além da ausência de posicionamento de qualquer empresa exclusivamente no estágio de flexibilização.

Vale ressaltar que, tendo em vista a relação proposta, pretendia-se averiguar em uma situação concreta, duas hipóteses básicas: (1) as empresas apresentam diferentes formas organizacionais de acordo com a sua localização em termos de estágio de ciclo de vida; (2) a configuração da forma organizacional depende da

conexão existente entre as exigências institucionais e contextuais, e os esquemas interpretativos prevalecentes em uma determinada fase (estágio de ciclo de vida) da existência da organização. A natureza das informações disponíveis na pesquisa empírica impossibilitou apreender em toda a sua extensão, a força dos aspectos cognitivos e dos distúrbios ambientais momentâneos sobre a variação temporal da estrutura organizacional. Todavia, o tipo de delineamento e os recursos analíticos empregados mostraram-se suficientes para detectar, com base nas características estruturais, o estágio de ciclo de vida em que se encontra cada uma das empresas estudadas, como se pode observar na Tabela 01, além de alguns padrões de significado que determinam a sua reação frente a pressões institucionais, permitindo corroborar parcialmente a segunda hipótese. Neste sentido, mesmo cientes do argumento de Miller e Friesen (1984a) quanto à necessidade de adoção de uma abordagem longitudinal em investigações concernentes à transformação organizacional, acredita-se que tal restrição não deve ser encarada como um fator excludente da importância dos resultados expostos a seguir para o entendimento teórico e prático da temática em questão. Como sugere Scott (1991), ainda que a geração de novas relações e proposições revele-se, por vezes, um exercício estimulante e essencial para a construção de um arcabouço teórico, o esclarecimento de princípios básicos, a partir de um suporte empírico, torna-se precursor do seu desenvolvimento.

3.1. O ESTÁGIO DE EMPREENHIMENTO: PERSONALISMO

A estruturação do setor calçadista do Rio Grande do Sul iniciou-se nas primeiras décadas do século XIX, com a instalação de curtumes nas cidades de Pelotas e Rio Grande. Constituídos como pequenas oficinas, tais estabelecimentos despontaram os artefatos de couro como a principal atividade fabril dos imigrantes alemães, recém-chegados à região, e transformaram-se, gradualmente, em organizações fabricantes de calçados, concentradas, já em 1907, no Vale do Rio dos Sinos. Por volta de 1929, o setor alcançou um extraordinário crescimento, em especial no Município de Novo Hamburgo, provocado, dentre outros fatores, pela construção de uma usina hidrelétrica na localidade. No entanto, somente na década de cinqüenta, com o avanço do processo de industrialização e de urbanização, as vendas difundiram-se para o mercado externo, consolidando-se no período compreendido entre 1973 e 1984, face à oferta de benefícios e incentivos fiscais pelo Governo (Lagemann apud Orssatto, 1994). Considerando-se o fator idade, a análise efetuada demonstra a relativa correspondência dessa época com a fundação de parte das pequenas e médias empresas pertencentes à população investigada.

O caráter histórico do assentamento dos imigrantes alemães no território de Novo Hamburgo permite verificar a legitimação, no decorrer dos anos, de um conjunto de significados orientador de um modo particular de desenvolvimento do pólo industrial aí instalado. Preceitos religiosos, fundamentados em valores como trabalho árduo, disciplina e progresso, refletiram-se, por exemplo, no aperfeiçoamento da mão-

de-obra local. Entre as décadas de trinta e sessenta, o funcionamento de todas as escolas secundárias dependia do apoio de congregações religiosas. Além disso, a preocupação com o crescimento regional levou à canalização de esforços na alocação de recursos para a edificação de escolas técnicas que, atualmente, respondem pela maioria dos cursos técnicos ministrados na região. A institucionalização de tal sistema cultural parece haver interferido, sobretudo, na configuração das organizações calçadistas gaúchas. Segundo Orssatto (1994), sua criação foi idealizada, em muitos casos, pelos chamados *sapateiros*, pessoas cuja única instrução consistia na arte de *saber fazer sapatos*. Em adição aos valores citados, esta crença justifica a predominância de empresas familiares na amostra pesquisada, principalmente na totalidade daquelas de pequeno porte. Reportando-se à forma organizacional, observa-se a sua influência na adoção de princípios administrativos condizentes com um estilo de gestão tradicional ou paternalista que, de acordo com Dyer (1986), é comumente encontrado em organizações que estão no estágio de empreendimento.

Pode-se verificar na Tabela 01 que, entre as empresas estudadas, dezoito (44% do total) encontram-se em tal estágio. A Tabela 02 indica a existência de uma distribuição uniforme destas empresas de acordo com as suas dimensões.

TABELA 02 - ORGANIZAÇÕES NO ESTÁGIO DE EMPREENHIMENTO

ESTÁGIO DE CICLO DE VIDA	PEQUENAS		MÉDIAS		GRANDES		TOTAL	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Empreendimento	09	50 %	09	50%	0	0%	18	100%

Fonte: questionários respondidos

Os dados demonstram que 50% das empresas concentradas no estágio de empreendimento são de pequeno e 50% de médio porte. De acordo com a descrição apresentada no Quadro 01, práticas como a realização manual dos comandos para a movimentação de materiais, registrada em 78% das pequenas e 100% das médias, e controle informal da produção, exercido em 67% das pequenas empresas, contribuem para revelar a personificação dos procedimentos, a assistemática dos mecanismos de coordenação e, por conseguinte, a fluidez da sua forma organizacional. Todas fiscalizam as atividades através de supervisão hierárquica direta. Todavia, em 33% das pequenas e em 11% das médias empresas, ocorre uma junção parcial entre a concepção e a execução do trabalho na área administrativa. No que concerne às pequenas empresas, tal percentual pode ser relativamente explicável pelo tipo de relacionamento entre os ocupantes dos cargos executivos nos diferentes níveis da hierarquia na área funcional em questão, talvez mais estreito do que aquele existente nas demais empresas de origem familiar situadas nesse estágio. A necessidade de assegurar a previsibilidade em tarefas desta natureza, tendo em vista o aumento do tamanho,

ao lado da intensidade do vínculo familiar, pode justificar, por sua vez, a ocorrência de tal junção, em menor grau, nas empresas de médio porte. De qualquer modo, é de se esperar a ocorrência de uma frouxa estratificação funcional em organizações que, por possuírem uma origem familiar, permitem a ampla ocupação dos cargos de primeiro e segundo escalão por fundadores, parentes e/ou descendentes.

Segundo a literatura especializada, a oportunidade de tomar decisões define proporcionalmente o alcance da centralização. Em 89% das pequenas e médias empresas, os funcionários estão desautorizados a modificar suas atividades rotineiras sem antes consultar os superiores imediatos. Tampouco eles participam do processo decisório. Reuniões diárias e semanais entre chefias e direção consistem no sistema mais utilizado por cerca de metade das pequenas e 67% das médias empresas. Analisados em conjunto, os dados expostos indicam o elevado grau de centralização no processo de tomada de decisão das empresas situadas no estágio focalizado.

Estruturas hierárquicas simplificadas e centralizadas também conferem ao planejamento uma objetividade parcial. Os resultados obtidos denotam que, restritas à possibilidade de aquisição de máquinas e equipamentos, 67% das empresas de médio porte orientam-se pela avaliação técnica do pessoal de fábrica, e 55% igualmente investigam o custo-benefício. A despeito de julgamentos contábeis ou financeiros, observa-se a relação próxima entre os setores administrativo e de produção, em diversos estudos assinalada como um indicativo de redução iminente da complexidade estrutural (DeWitt, 1993). No caso em questão, infere-se que representa uma ênfase em produção e vendas, além

de um sinal de liderança personalizada, à medida que alguns fatores são considerados. Critérios baseados na avaliação intuitiva do principal executivo norteiam o planejamento realizado em 22% das pequenas e médias empresas. Destaca-se, ainda, a opção por investimentos que proporcionem retornos econômicos de curto-prazo em 33% das pequenas e 78% das empresas de médio porte. Segundo as informações concedidas pelos respondentes, as compras de máquinas e equipamentos são feitas em função do atendimento à exigências pré-estabelecidas pelos clientes, o que descarta a execução de cálculos cuidadosos sobre a necessidade de sua substituição ou inovação a longo-prazo (Orssatto, 1994). Essa escolha deriva, por sua vez, da percepção das condições dos componentes do sistema produtivo.

No tocante às características do maquinário, constata-se o emprego exclusivo de equipamentos manuais e eletromecânicos, embora com algumas variações. Cerca de 45% das pequenas e médias empresas fundamentam o seu uso nas instruções técnicas do fabricante, mas 55% efetuam pequenos ajustes conforme o tipo de calçado a ser manufaturado, não configurando uma incorporação de tecnologia às máquinas. Cabe salientar que, diferentemente de outros ramos de confecção, fatores como heterogeneidade da matéria-prima - o couro, variedade e complexidade das operações, e irregularidade dos ritmos de fabricação dificultam a automação do setor calçadista. Como afirma Piccinini (1994, p.61, grifo no original), ao fabricar-se uma roupa, "a matéria-prima pode ser trabalhada em contínuo e cortada em duas dimensões. Na fabricação de sapatos intervém a noção do volume, ocasionando o problema das **três dimensões**, ao qual é incessantemente confrontada a aplicação de novas tecnologias". Além

disso, no Brasil, apesar de valorizar-se o calçado feito manualmente, credita-se um baixo preço à mão-de-obra. Tais aspectos incidem na busca de soluções na área de gestão.

Independente do tamanho, nas empresas concentradas no estágio de empreendimento, os produtos são fabricados em série. Em 89% das pequenas e 100% das médias empresas, realiza-se o controle da qualidade por inspeção. Reiterando dados acima mencionados, verifica-se que nenhuma delas utiliza computadores para emitir comandos para a movimentação de materiais, ou sistemas mais avançados para administrar os estoques das principais matérias-primas. A subcontratação de *ateliers* para a produção de partes específicas dos calçados consiste em uma prática habitual do setor, da qual se valem 78% das pequenas e médias empresas. Quer pela natureza do produto, quer pelo caráter artesanal do processo de fabricação, a inexistência de recursos tecnológicos na gestão da produção parece, assim, evidente. Entretanto, mostra-se coerente com a fase de desenvolvimento das empresas enfocadas.

Curiosamente, a análise revela diferenças significativas no que concerne à orientação mercadológica adotada. As pequenas empresas atuam apenas no mercado interno, dentre as quais, 78% mantêm-se pela fabricação e venda, com marca própria, de pequenos lotes de calçados a lojas especializadas. Assim, baseiam suas condições de competição na diferenciação dos produtos, procurando satisfazer a demanda de setores específicos. Tal constatação revela uma possível incongruência entre a estratégia de mercado e a estratégia de produção em série, uma vez que seria razoável às empresas de pequeno porte

adotarem um sistema de produção mais coerente com uma orientação centrada na economia de escopo. Por sua vez, aproximadamente 89% das empresas de médio porte produzem grandes lotes de poucos modelos para a comercialização com lojas de departamentos no exterior. Aliada ao fato de venderem seus produtos sem marca própria, manifesta-se a sustentação econômica a partir de uma economia de escala, originária da delimitação de uma estratégia competitiva centrada na concorrência por preços; portanto, tais empresas possuem como característica comercial predominante, a massificação de mercados.

Em termos conceituais, a tendência à segmentação apresentada pelas pequenas empresas afigura-se, a princípio, como uma tentativa de adaptação às circunstâncias presentes no nicho populacional. A simplificação estrutural propicia a disposição da produção em lotes menores, favorecendo a negociação direta com os compradores e, por conseguinte, a busca de mercados consumidores mais adequados às suas necessidades. Na verdade, propõe-se que tal direcionamento decorre não somente da incapacidade de formulação sistemática de planos de ação, tendo em vista a personificação das decisões e dos procedimentos, mas sobretudo do potencial delimitador da variável tamanho, enquanto condicionante da capacidade produtiva. Em outras palavras, supõe-se que o volume de fabricação aumenta de modo proporcional à quantidade das esteiras de produção. Nesse caso, justifica-se a adoção de uma economia de escopo pelas empresas de pequeno porte.

Ressalta-se, igualmente, a influência dessas limitações na condução ao mercado consumidor. A carência de recursos de capital, humanos e tecnológicos,

dificulta o ingresso das pequenas empresas no comércio internacional, à medida que inviabiliza o preenchimento dos requisitos indispensáveis à exportação. Apesar das sucessivas oscilações da economia brasileira, o atendimento ao mercado interno representa, assim, a única opção (Orssatto, 1994). Paralelamente, sob condições organizacionais similares, a venda em maior escala para o exterior pelas empresas de médio porte, possível devido às suas dimensões, lhes garante o acesso a um ambiente estável, mesmo quando sujeitas à obtenção de preços médios menos elevados e à transformação nos padrões da concorrência mundial. No entanto, a concentração em um único mercado torna a orientação mercadológica das empresas calçadistas que se encontram no estágio de empreendimento uma estratégia de alto risco, cujo elemento diferenciador, qual seja, a exposição a demandas instáveis ou estáveis, resume-se a uma circunstância situacional ⁽⁵⁾.

Por outro lado, percebe-se que a dependência a determinados tipos de relação vigentes no setor também têm delineado a ação organizacional ao longo do tempo. Desde o início da exportação, em função da inexperiência e dos obstáculos inerentes ao desfecho dessas transações, as vendas realizam-se por intermédio de agentes exportadores, responsáveis pelo contato e posterior negociação entre os fabricantes de calçados e os clientes externos. Sua atuação, de reconhecida importância para a expansão das empresas gaúchas no

⁽⁵⁾Salienta-se que tal afirmação supõe a avaliação para um período de curto-prazo. A exemplo do que parece ocorrer com as empresas classificadas no estágio de formalização, como poderá ser visualizado no item a seguir, sugere-se a possibilidade de tal postura tomar-se a longo-prazo um padrão institucional, tendo em vista as peculiaridades da ordem de funcionamento da sociedade brasileira. Vide, a propósito, Machado-da-Silva e Fonseca (1993b).

comércio internacional, consolidou-se, porém, de modo assimétrico pois, apoiada na justificativa de fiscalização do cumprimento contratual, converteu-se em uma forma de imposição de regras de fabricação e gestão, inacessíveis, em especial, às empresas de pequeno porte. A aceitação dessa prática, refletida na falta de uma estrutura interna de vendas pela maioria das empresas analisadas, parece haver acarretado um comportamento de acomodação, cuja conseqüência consistiu no surgimento de uma postura mercadológica predominantemente reativa (Orssatto, 1994).

Verifica-se, ainda, que a atuação dos agentes exportadores sustentou-se, no transcorrer do crescimento do pólo calçadista, devido ao acesso a campos de oportunidade, ou nichos potenciais de mercado. Modelados pelos centros geradores de poder, comumente representados pelo Estado ou pelas grandes corporações, tais *espaços* expressam a possibilidade de alcance de determinados interesses a partir da obtenção de vantagens na arena ambiental. E, à medida que atores com percepções diferenciadas neles ingressam, compartilham desse poder e conseguem implementar, principalmente em períodos turbulentos, novas estratégias de ação. Nesse sentido, o desenvolvimento organizacional pode ser visualizado, segundo Brint e Karabel (1991, p.349), como "uma fonte para a exploração de espaços livres no ambiente".

Em consonância com os princípios da abordagem institucional, sugere-se, portanto, que as exigências sistemáticas das companhias exportadoras exercem uma pressão isomórfica de natureza coercitiva nessa população, colaborando para a homogeneização das estratégias definidas. Como afirma Fligstein (1991), relações de dependência firmadas em um campo

organizacional não abrangem somente a aquisição de recursos materiais, mas, sobretudo, o estabelecimento de vínculos sociais que envolvem legitimação. Desse modo, evidencia-se historicamente, no caso em estudo, o surgimento e a manutenção de uma ordem de mercado de acordo com orientações socialmente construídas entre as organizações competitivas do setor.

3.2. O ESTÁGIO DE FORMALIZAÇÃO: IMPESSOALIDADE

Em épocas recentes, fatores como a disponibilidade de mão-de-obra, relativamente qualificada para os moldes brasileiros, e o pouco volume de capital exigido, em alguns casos, para a instalação de uma empresa, dentre outros, incentivaram a vinda de profissionais provenientes de diversos ramos industriais para o pólo calçadista de Novo Hamburgo. Esse movimento despertou desconfiança. Os denominados *aventureiros*, em boa parte possuidores de uma formação gerencial insuficiente, por vezes foram apontados como causadores do desequilíbrio das relações comerciais existentes no setor, ao estimularem a concorrência através de práticas como a *guerra* de preços para a obtenção de clientes e, assim, inflacionarem a oferta de mão-de-obra (Orssatto, 1994). Embora a escassez de dados dificulte avaliar a questão de maneira mais precisa, acredita-se que tal imigração também possibilitou a inserção de pessoas com maior especialização, capazes de modernizar, através da disseminação de novos valores, a realidade do nicho populacional. Instrumentos de mudança nos padrões de interpretação e interação, esses valores, a despeito da força da tradição, parecem haver contribuído para a definição de alternativas

inovadoras de ação, favorecendo a emergência de um conjunto de significados próprio de um estilo de gestão mais profissional e, por conseguinte, o encaminhamento de algumas empresas rumo ao estágio de formalização.

Com referência à população estudada, verifica-se na Tabela 01, que dezesseis empresas (39% do total) encontram-se nesse estágio, das quais 6% são de pequeno, 56% de médio e 38% de grande porte, conforme pode ser visualizado na Tabela 03. Tendo em vista que apenas uma empresa de pequeno porte situa-se no estágio de formalização, a análise concentra-se nas médias e grandes empresas.

TABELA 03 - ORGANIZAÇÕES NO ESTÁGIO DE FORMALIZAÇÃO

ESTÁGIO DE CICLO DE VIDA	PEQUENAS		MÉDIAS		GRANDES		TOTAL	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Formalização	01	06 %	09	56%	06	38%	16	100%

Fonte: questionários respondidos

A complexidade estrutural pode ser identificada nessas empresas através da busca de sistematização no gerenciamento das tarefas do setor produtivo. Em 78% das médias e na totalidade das grandes empresas, tais atividades são coordenadas por departamentos específicos, com base em normas formalizadas e arquivadas em sistemas computadorizados. O controle é

precipuamente realizado por meio da supervisão hierárquica direta, por vezes com o apoio de técnicas para a mensuração do desempenho como, por exemplo, índices de produtividade. Apenas uma empresa de médio porte transfere o controle a alguns grupos de produção, circunscritos às seções de costura e montagem.

No âmbito geral, verifica-se uma elevada dicotomia entre a concepção e a execução do trabalho. Em 89% das médias e 67% das grandes empresas, os funcionários estão desautorizados a modificar suas atividades diárias sem antes consultar os superiores imediatos. Além do uso de *caixinhas* de sugestões, a participação no processo decisório é permitida através da realização de reuniões semanais ou mensais entre chefias e gerências. Ainda é incipiente a utilização de técnicas mais avançadas de participação, como sistemas de melhorias contínuas ou círculos de controle de qualidade. Nessa perspectiva, embora possuindo alguns elementos técnicos passíveis de viabilizar a autonomia funcional, a estrutura organizacional apresenta-se como centralizada.

A padronização dos procedimentos e a sistematização das informações e do controle interno pressupõem, por sua vez, a necessidade de efetuar um exame adequado dos problemas atuais, a fim de assegurar a projeção das operações futuras. Os resultados obtidos demonstram que 56% das médias e 83% das empresas de grande porte fundamentam-se na avaliação técnica do pessoal de fábrica e na relação custo-benefício para planejar as suas atividades e investimentos, com a expectativa de retorno a curto-prazo. Cerca de metade das grandes empresas registraram períodos maiores para a avaliação da compra do maquinário. Porém, todas as empresas focalizadas fabricam seus produtos com equipamentos manuais e

eletromecânicos, e 67% das médias e grandes empresas realizam pequenos ajustes de acordo com o tipo de calçado a ser produzido. Algumas já utilizam sistemas CAD/CAM ou máquinas programáveis, mas somente nas seções de bordado e costura. Implícita a essa opção de investimentos, verifica-se a influência das dificuldades inerentes à fabricação de calçados, explicadas anteriormente, além da atual condição sócio-econômica do país, que inibe iniciativas mais arriscadas em uma fase da existência da organização na qual encara-se a estabilidade como fator essencial de sobrevivência. O reflexo de tal preocupação também pode ser observado nas características da gestão da produção e, em especial, na formulação das estratégias de ação.

Em todas as empresas que se encontram no estágio de formalização, predomina a produção em série, baseada no emprego de esteiras transportadoras ordenadas de maneira linear. Em 89% das médias, o controle de qualidade é efetuado por inspeção, mas um elevado percentual de empresas de grande porte controlam a qualidade dos produtos tanto por supervisão como na fonte, associada à disposição do trabalho em células de manufatura. Conforme acima mencionado, constata-se o uso freqüente de computadores para o registro das operações. E a subcontratação de *ateliers* para a fabricação de partes específicas dos calçados configura-se como uma prática amplamente instituída.

Com referência à orientação mercadológica, a análise permite distinguir o mercado externo como o foco de atuação de 67% das empresas de grande porte, com a fabricação, sem marca própria, de grandes lotes de calçados para lojas de departamento. Sessenta e sete por cento das médias empresas também direcionam a maior parte de suas vendas para o exterior, e distribuem, com

marca própria, aproximadamente um terço de sua produção no mercado interno, acondicionada em grandes ou pequenos lotes de poucos modelos. O atendimento ao mercado internacional acompanha a tendência de adoção de uma economia de escala, com uma estratégia competitiva centrada na concorrência por preços, já que os Estados Unidos, como principal cliente, costumam adquirir os produtos em quantidade abundante. Nessa perspectiva, observa-se que todas as empresas caracterizam-se pela massificação dos mercados. Contudo, as médias empresas, que atuam tanto no mercado interno como no mercado externo, inclinam-se igualmente à segmentação.

Essas diferenças são melhor compreendidas ao reportar-se a alguns fatores internos citados como intervenientes na orientação mercadológica das empresas que se situam no estágio de empreendimento, tais como o tamanho e a carência de recursos de capital. Por outro lado, apesar de disporem de mais recursos humanos e tecnológicos e de preencherem, desse modo, os requisitos necessários à exportação, as empresas classificadas no estágio de formalização encontram-se sujeitas, talvez em maior grau, às alterações nos padrões da concorrência mundial. Países asiáticos como a China, através da comercialização de calçados simples e baratos, aumentaram a sua participação no mercado norte-americano desde o final da década de oitenta, e praticamente ultrapassaram, no ano passado, o dobro das vendas efetuadas pelo Brasil no mesmo período (Veja, 1994).

Destacam-se, ainda, as mudanças ocorridas em muitos países, no perfil do consumidor que, ao enfatizar cada vez mais a exclusividade e a autenticidade dos produtos, conduz as organizações à busca de vantagens

competitivas baseadas na diferenciação e, por conseguinte, à obtenção de uma sustentação econômica a partir de economias de escopo (Ferreira dos Santos apud Orssatto, 1994). Tentativas empreendidas nesse sentido pelas empresas brasileiras em direção ao mercado europeu mostraram-se, em geral, frustradas, tendo em vista a acirrada concorrência com outros países da região. A Itália, tradicionalmente celebrada pela fabricação de calçados finos, conseguiu, por exemplo, reduzir seus preços e manter a qualidade e a posição mercadológica, ao contratar trabalhadores do leste europeu, considerados como mão-de-obra menos dispendiosa e mais eficiente do que a brasileira. Observa-se, neste caso, o propósito em intensificar a diferenciação, apesar da procura por uma modificação estratégica através da disputa por preços.

Conseqüentemente, apontado pelas publicações especializadas como o produto manufaturado mais exportado pelo Brasil em 1993, o calçado, em especial aquele oriundo do Município de Novo Hamburgo, no Rio Grande do Sul, sofreu uma queda de cerca de 20% nas vendas para o exterior nos últimos meses. Analisadas em conjunto, as circunstâncias contextuais indicadas contribuem para identificar a predominância de uma postura que envolve um certo risco em relação ao mercado, uma vez que as empresas concentram suas transações comerciais em um único cliente, no momento atual mais propenso a absorver grande parte da produção asiática. É importante elucidar, porém, que essa opção não descarta a delimitação prévia de uma estratégia organizacional de estabilidade e eficiência, enquanto característica do estágio de formalização. Conforme descrito anteriormente, nas empresas gaúchas situadas nessa fase de desenvolvimento os

procedimentos são padronizados, o controle é exercido de modo mais sistemático, enfim, existe uma elaboração estrutural.

Em termos conceituais, acredita-se que a inclinação a tal postura mercadológica constituiu-se como um reflexo da condução patrimonialista implícita na própria formação da sociedade brasileira, sustentada por uma comunidade política que administra o país com base em modelos de comando de caráter centralizador, e expressa na forma de medidas conjunturais que supõem, inclusive, a intervenção na gestão das organizações privadas. Desse modo, além da legitimação das pressões exercidas pelas companhias exportadoras, inclui-se as prescrições econômicas ditadas a cada novo Governo como prováveis fontes de geração e manutenção da ordem de mercado dominante no campo organizacional em estudo. Justificada pelo propósito de sanear problemas perenes como a inflação, por exemplo, a promulgação de tais medidas acarreta expectativas de oscilações na economia brasileira, cuja frequência tornou-se, ao longo do tempo, um padrão institucional (Machado-da-Silva e Fonseca, 1993b). Nesse caso, frente a distúrbios ambientais como a transformação dos princípios da concorrência mundial, verifica-se a preferência por alternativas de ação que permitam à organização enfrentá-los de acordo com o conjunto de significados prevalecte em seu estágio de ciclo de vida, ao menos para manter a consistência da sua configuração estrutural. Como sugerem Meyer e Rowan (1983), uma vez fixada uma forma organizacional, maior a probabilidade de sua subsistência converter-se em uma maneira de garantir um senso de ordenação subjacente à sua implantação, do que de assegurar o cumprimento de necessidades de desempenho.

3.3. CONFIGURAÇÕES 'ENTRE-TIPOS'

A construção da teoria organizacional parece envolta pela utilização de tipologias, ou abstrações que refletem, a partir de observações empíricas, cursos de ação objetivamente possíveis. Estudos efetuados por Blau e Scott (1979), Mintzberg (1979), Etzioni (1984), dentre outros, ilustram essa tendência. Relevantes enquanto método de constatação de diferenças entre organizações por meio da comparação entre *tipos*, sua criação pressupõe, porém, a representação estática de elementos reais, por vezes incongruente com a noção de mobilidade intrínseca à abordagem do ciclo de vida organizacional. Por outro lado, uma breve revisão da literatura especializada demonstra que parte das investigações realizadas sobre este tema encontra-se igualmente permeada por tal inclinação, e seus autores, talvez, não atentem para o fato de que "está na natureza de qualquer tipificação que algum caso particular é admissível 'entre' tipos" (Greenwood e Hinings, 1988, p.300). Nessa perspectiva, reporta-se à identificação, apresentada na Tabela 01, de 07 empresas (17% do total) da amostra pesquisada com atributos compatíveis a dois estágios de desenvolvimento.

TABELA 04 - ORGANIZAÇÕES ENTRE ESTÁGIOS DE CICLO DE VIDA

ESTÁGIO DE CICLO DE VIDA	PEQUENAS		MÉDIAS		GRANDES		TOTAL	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Empreendimento/ formalização	01	17%	05	83%	0	0%	06	100%
Formalização/ flexibilização	0	0%	01	100%	0	0%	01	100%

Fonte: questionários respondidos

A Tabela 04 indica que 17% das empresas localizadas entre os estágios de empreendimento e de formalização são de pequeno e 83% de médio porte. No contexto geral, ao comparar as suas características com aquelas descritas no Quadro 01 como pertencentes a cada um desses estágios, verifica-se que a assimetria entre fases manifesta-se, sobretudo, na constituição do arcabouço estrutural. Em todas as empresas, o planejamento dos investimentos no setor produtivo é conduzido de acordo com a avaliação técnica do pessoal de fábrica e da relação custo-benefício. As tarefas são programadas por departamentos específicos, com base em procedimentos registrados manualmente, e coordenadas por meio da supervisão hierarquia direta, com os funcionários desautorizados a modificá-las sem a consulta prévia aos seus superiores principalmente em cerca de 80% das médias empresas. Reunidos, tais dados permitem vislumbrar a preocupação em incrementar o grau de sistematicidade e previsibilidade no desempenho

das operações e do controle através da redução do efeito da liderança personalizada e, por conseguinte, da implantação de uma estrutura funcional. Tal disposição é pertinente ao estágio de formalização. Entretanto, a composição das demais características assemelha-se àquela encontrada no estágio de empreendimento.

Com referência à tecnologia de fabricação e à gestão da produção, verifica-se, por exemplo, a adoção exclusiva de equipamentos manuais e eletromecânicos, utilizados segundo as especificações técnicas do fabricante em 60% das empresas de médio porte. Os produtos são precipuamente fabricados em série, atrelados a esteiras transportadoras arrumadas de maneira linear, e o controle da qualidade é realizado por inspeção. Apenas 20% das médias empresas controlam a qualidade tanto por supervisão como na fonte, aliada à distribuição do trabalho em células de manufatura. Além disso, corroborando informações acima fornecidas, constata-se a inexistência de sistemas computadorizados para a emissão de comandos para a movimentação de materiais. E 80% das médias empresas contratam *ateliers* para a fabricação de semi-acabados de calçados.

A configuração da única empresa situada entre os estágios de formalização e de flexibilização exhibe uma seqüência de combinação entre fases diferente, embora desencadeada pela alteração na mesma dimensão organizacional. Resumidamente, verifica-se nessa empresa o emprego de técnicas avançadas de gestão da produção, tais como círculos de controle de qualidade, *kanban*, *kaizen*, além de máquinas programáveis e sistemas CAD/CAM para a modelagem e a fabricação dos produtos. Desse modo, grande parte das operações são padronizadas, e as tarefas planejadas e executadas por grupos de trabalho, cujos integrantes participam da

tomada de decisão. Contudo, a coordenação permanece sob a responsabilidade de departamentos específicos, e o controle, essencialmente exercido por meio da supervisão hierárquica direta, também é delegado aos membros organizacionais. À semelhança das empresas posicionadas no estágio de formalização, evidencia-se, portanto, a implantação de uma estrutura funcional, mas não divisional.

A princípio, dados coletados a partir de um delineamento de pesquisa com corte seccional, ou seja, referentes a um determinado momento no tempo, impedem que se realize qualquer constatação, baseada nos resultados precedentes, de especulações efetuadas por alguns autores sobre o processo de evolução organizacional. Dentre eles, Miller e Friesen (1984a) declaram que o percurso da organização ao longo de estágios de ciclo de vida nem sempre segue um padrão previsível e seqüencial. A fase de declínio pode anteceder, por exemplo, a fase de maturação, como também sugerem Machado-da-Silva, Vieira e Dellagnelo (1992). Greenwood e Hinings (1988) advogam, por sua vez, a ocorrência de configurações organizacionais híbridas em épocas de transição entre estágios. Acredita-se que tal possibilidade talvez se aplique às empresas calçadistas aqui focalizadas, tendo em vista a identificação da estrutura como o elemento destoante do conjunto de características predominantes em cada um dos estágios mencionados.

Por outro lado, de acordo com o argumento conceitual igualmente desenvolvido por Hinings e Greenwood (1988), o movimento entre estágios é impulsionado pela divergência entre a configuração estrutural, os padrões de significado sustentados na realidade organizacional e as normas de atuação

difundidas na arena ambiental em um dado período do tempo. Pressões que precipitam a mudança podem advir de fatores como a elevação do tamanho ou da complexidade estrutural, o surgimento de um esquema interpretativo alternativo e, por conseguinte, de novas dependências de poder, além da variação nas exigências institucionais. A primeira dessas tendências, qual seja, a alteração de atributos internos, parece constituir-se como um dos elementos desencadeadores da promoção de uma reorientação estrutural nas empresas localizadas entre os estágios de empreendimento e de formalização, principalmente ao visualizar-se o efeito da variável tamanho sobre a necessidade de aumento do grau de diferenciação organizacional, decorrente da busca de manutenção da previsibilidade no exercício das práticas e no controle das operações.

Ao referir-se à dinâmica de transformação organizacional, há que se considerar também a existência de aspectos facilitadores à adoção de estratégias de ação. Neste caso, acredita-se que uma liderança de cunho familiar, aparentemente, obteve sucesso na inserção de valores como agilidade e inovação no universo simbólico-cultural da empresa classificada entre o estágio de formalização e de flexibilização, propiciando a legitimação de um conjunto de significados próprio de um estilo de gestão profissional. Vale destacar a provável resistência na redistribuição do poder, refletida na ausência da implantação de uma estrutura divisional.

Sob a perspectiva de análise adotada no presente trabalho, sugere-se a influência de circunstâncias situacionais internas na disposição das dimensões organizacionais existentes em uma etapa do ciclo de vida. No entanto, perante a carência de dados mais

conclusivos, tal inferência converte-se apenas em um indício que, certamente exprime a urgência na elaboração de estudos que proporcionem uma exploração mais adequada da trajetória percorrida pelas empresas focalizadas desde o início do seu funcionamento, exequível ao realizar-se uma avaliação longitudinal.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

No presente trabalho procurou-se sustentar, empiricamente, a utilidade em examinar-se o fenômeno da mudança estrutural a partir da congruência entre abordagens fundamentadas em concepções diferenciadas sobre a natureza da realidade organizacional. Em linhas gerais, a investigação empreendida permitiu visualizar a forma organizacional como resultante do ajuste entre os padrões de significado e as pressões institucionais vigentes durante um determinado estágio do ciclo de vida das empresas em estudo. No transcorrer da análise, emergiram, porém, outras relações passíveis de contribuir para o esclarecimento de algumas controvérsias geradas em torno do tema na literatura especializada.

Representantes da corrente desenvolvimentista, como Greiner (1972), dentre outros, propõem que as formas organizacionais simples transformam-se, sempre, em formas mais complexas com o passar do tempo, supondo a evolução de uma etapa de pouca idade, dimensões reduzidas e simplicidade, para uma etapa de envelhecimento em idade, elevação do tamanho e complexidade estrutural. Com referência à idade e ao tamanho da totalidade das empresas pesquisadas, verificou-se que tanto as empresas de pequeno como as

empresas de médio porte possuem, em média, dezesseis (16) anos, e aquelas de grande porte possuem, em média, cinquenta (50) anos. No tocante à idade e ao ciclo de vida, observou-se que as empresas posicionadas no estágio de empreendimento possuem, em média, dezenove (19) anos, e as empresas classificadas no estágio de formalização vinte e seis (26) anos. Evidencia-se uma relação entre idade e tamanho, uma vez que as maiores empresas são também as mais antigas, e entre idade e ciclo de vida, já que as empresas parecem mover-se em direção a um estágio posterior no transcorrer do seu desenvolvimento.

Por outro lado, verificou-se que as pequenas empresas encontram-se predominantemente no estágio de empreendimento, e as grandes no estágio de formalização. Além disso, 75% das empresas de médio porte situam-se nos estágios de empreendimento e de formalização. Apesar da limitação dos dados utilizados, tais resultados parecem indicar uma provável relação entre idade, tamanho e ciclo de vida. No entanto, qualquer confirmação da hipótese traçada pelos adeptos da abordagem desenvolvimentista só é possível mediante a realização de uma avaliação longitudinal.

A análise efetuada demonstra ainda que, ao contrário de outros ramos de atuação, as pressões governamentais rumo à modernização do parque industrial brasileiro, intensificadas a partir do começo da década de noventa, através do lançamento de programas como o de qualidade e produtividade, não se configuram como uma influência modeladora, de caráter coercitivo, na população pesquisada, principalmente nas empresas que estão no estágio de formalização. Considerando-se o contexto externo ao campo institucional, tampouco foi detectado nesse grupo qualquer vestígio de mimetismo,

presumível tendo em vista a incorporação, segundo as publicações especializadas, de tecnologias inovadoras pelas empresas de maior destaque no setor. Verifica-se uma inclinação neste sentido apenas na empresa situada entre os estágios de formalização e de flexibilização. Apesar das restrições de ordem financeira ou daquelas inerentes à própria natureza do produto, a adoção de técnicas convencionais de administração da produção parece injustificável para tais empresas, à medida que sua implantação não exige investimentos vultuosos em máquinas e equipamentos, como afirma Orssatto (1994). Ressalta-se, contudo, a possibilidade do isomorfismo mimético guiar, implicitamente, as ações organizacionais no *interior* do nicho populacional. Nesse caso, reações a exigências de inovação e maior produtividade resumem-se a um reflexo direto do comportamento manifesto pelos competidores locais em função de flutuações ambientais, ou seja, decorrem de uma imitação de instrumentos para a composição e manutenção do sistema produtivo, em especial, e não de escolhas estratégicas. Tal situação, talvez, colabore para perpetuar a estagnação tecnológica na fabricação e gestão, a não ser que as pressões isomórficas de fora para dentro do nicho, de natureza coercitiva, normativa ou mimética, tornem-se tão intensas que rompam o processo interno de imitação.

Sob a ótica dos resultados obtidos acerca da orientação mercadológica e das formas de interação, essas características reforçam a idéia expressa por Pettigrew, Ferlie e McKee (1992) quanto à simultaneidade entre mudança ambiental e mudança organizacional. A intensidade das prescrições contextuais é um estímulo crucial em certas circunstâncias, mas sua concreta absorção depende da

habilidade da organização em definir e implementar um meio de enfrentamento. Desse modo, não basta a promulgação de políticas apropriadas para o desenvolvimento industrial. A capacidade organizacional, em termos da reciprocidade entre aspectos estruturais e simbólicos, também deve ser contemplada.

Recomenda-se, assim, o exame, por parte dos dirigentes das empresas estudadas, das estratégias adotadas em relação aos mercados interno e externo, de modo a amenizar impactos originários de pressões circunstanciais, tais como o recente incentivo governamental à importação, além de futuras pressões institucionais. Genericamente, isto envolve o fortalecimento das relações existentes dentro e também fora do nicho populacional, em especial entre os concorrentes nacionais, por meio da ampliação de práticas como a troca de conhecimentos a respeito da implementação de técnicas de fabricação e gestão. Sugere-se, ainda, a adoção de medidas que reduzam a dependência em relação aos agentes exportadores e que permitam, por conseguinte, melhor projetar a inserção e aceitação dos produtos no exterior, tais como a comercialização com marca própria, a criação de uma estrutura interna de vendas, a reorientação das ações financeiras para o médio e o longo-prazos e, sobretudo, a expansão de fontes de informações que propiciem um quadro esclarecedor das condições de acesso ao mercado consumidor.

Acrescenta-se, por fim, que a utilização do quadro referencial proposto auxilia na avaliação do desempenho atual do pólo calçadista de Novo Hamburgo, em comparação a outros conglomerados nacionais, além de proporcionar a oportunidade de obter dados sobre o

funcionamento das empresas focais, vistos como primordiais para o seu posicionamento frente a clientes, fornecedores e competidores. É evidente que, em um cenário de profundas transformações econômicas, políticas e sociais, organizações aptas a esboçar qualquer reação alcançam uma maior vantagem competitiva.

ABSTRACT

The purpose of this is to verify which contribute to the formation of the structural elements of organizations belonging to a some populational group. Based on some principles of the development, institutional and interpretative approaches, it is sug ested that organizational form is the result of the relationship between institutional and contextual pressures, on the me hand, and, on the other, of the meaning (vigentes) in the specific stage of organizations life cycle. In order to empirically verify this analytical framework, the results of a research carried on in firms of the shoemaker industry, in the Novo Hamburgo region, in Rio Grande do Sul, Brazil, are presented. Data were obtained from a survey, besides a bibliographic research, and were analyzed with a mainly descriptive-qualitative approach. The results seem to confirm the proposed relationship, in spite of the limitations of available data.

Key Words:

Structural Elements of Organizations. Organizational form
Shoemaker Industry.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALDRICH, Howard E. **Organizations and environments**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1979.

BARTUNEK, Jean M. Changing interpretive schemes and organizational restructuring: the example of a religious order. **Administrative Science Quarterly**, v.29, n.3, p.355-372, 1984.

BERGER, Peter L., LUCKMANN, Thomas. **The social construction of reality**. New York: Doubleday, 1967.

BLAU, Peter, SCOTT, W. Richard. **Organizações formais: uma abordagem comparativa**. São Paulo: Atlas, 1979.

BRINT, Steven, KARABEL, Jerome. Institutional origins and transformations: the case of American Community Colleges. IN: POWELL, Walter W., DIMAGGIO, Paul J. (eds). **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: The University of Chicago Press, 1991.

CAMERON, Kim S., WHETTEN, David A. Perceptions of organizational effectiveness over organizational life cycles. **Administrative Science Quarterly**, v.26, n.4, p.525-544, 1981.

DEWITT, Rocki-Lee. The structural consequences of downsizing. **Organization Science**, v.4, n.1, p.30-40, 1993.

DIMAGGIO, Paul J., POWELL, Walter W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, v.48, n.2, p.147-169, 1983.

DYER, W. Gibb, Jr. **Cultural change in family firms: anticipating and managing business and family transitions**. San Francisco: Jossey-Bass, 1986.

ETZIONI, Amitai. **Organizações modernas**. 7.ed. São Paulo: Pioneira, 1984.

FLIGSTEIN, Neil. The structural transformation of american industry: an institutional account of the causes of diversification in the largest firms, 1919-1979. IN: POWELL, Walter W., DIMAGGIO, Paul J. (eds). **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: The University of Chicago Press, 1991.

FONSECA, Valéria Silva da, SELEME, Acyr. Configuração estrutural da decisão: um modelo explicativo. IN: XV Encontro Anual da ANPAD, 1991, Minas Gerais. **Anais**. Salvador: ANPAD, 1991, v.5, p.307-319.

FRIEDLAND, Roger, ALFORD, Robert R. Bringing society back in: symbols, practices, and

institutional contradictions. IN: POWELL, Walter W., DIMAGGIO, Paul J. (eds). **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: The University of Chicago Press, 1991.

GIDDENS, Anthony. **Novas regras do método sociológico**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1978.

GREENWOOD, Royston, HININGS, C. R. Editorial introduction: organizational transformations. **Journal of Management Studies**, v.24, n.6, p.561-564, 1987.

_____. Organizational design types, tracks and the dynamics of strategic change. **Organization Studies**, v.9, n.3, p.293-316, 1988.

GREINER, Larry E. Evolution and revolution as organizations grow. **Harvard Business Review**, v.50, n.4, p.37-46, 1972.

HANNAN, Michael T., FREEMAN, John. The population ecology of organizations. **American Journal of Sociology**, v.82, n.5, p.929-964, 1977.

_____. **Organizational ecology**. Cambridge: Harvard University Press, 1989.

HININGS, C. R., GREENWOOD, Royston. **The dynamics of strategic change**. New York: Basil Blackwell, 1988.

KIMBERLY, John R. The life cycle analogy and the study of organizations: introduction. IN: **KIMBERLY, John R., MILES, Robert H.** (eds). **The organizational life cycle: issues in the creation, transformation, and decline of organizations.** San Francisco: Jossey-Bass, 1987.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L., FONSECA, Valéria Silva da. Homogeneização e diversidade organizacional: uma visão integrativa. IN: XVII Encontro Anual da ANPAD, 1993, Bahia. **Anais.** Salvador: ANPAD, 1993a, v.9, p.147-159.

_____. Estruturação da estrutura organizacional: o caso de uma empresa familiar. **Organizações e Sociedade**, v.1, n:1, p.42-71, 1993b.

_____. Arranjo formal em organizações: uma análise do setor calçadista de Novo Hamburgo - RS. IN: XVIII Encontro Anual da ANPAD, 1994, Paraná. **Anais.** Porto Alegre: ANPAD, 1994, v.8, p.211-226.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L., VIEIRA, Marcelo Falcão, DELLAGNELO, Eloise H. Livramento. Controle organizacional: uma abordagem a partir do conceito de ciclo de vida. IN: XVI Encontro Anual da ANPAD, 1992, Rio Grande do Sul. **Anais.** Salvador: ANPAD, 1992, v.5, p.126-138.

MEYER, John W., ROWAN, Brian. Institutionalized organizations: formal structure as

myth and ceremony. IN: MEYER, John W., SCOTT, W. Richard (eds). **Organizational environments: ritual and rationality**. London: Sage Publications, 1983.

MILLER, Danny. Towards a new contingency approach: the search for organizational gestalts. **Journal of Management Studies**, v.18, n.1, p.01-26, 1981.

MILLER, Danny, FRIESEN, Peter H. A longitudinal study of corporate life cycle. **Management Science**, v.30, n.10, p.1161-1183, 1984a.

_____. **Organizations: a quantum view**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1984b.

MINTZBERG, Henry. **The structuring of organizations**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1979.

O'RAND, Angela M., KRECKER, Margaret. Concepts of the life cycle: their history, meanings, and uses in the social sciences. **Annual Review of Sociology**, v.16, n.1, p.241-262, 1990.

ORSSATTO, Renato João. **Imperativos organizacionais e modos de racionalidade: um estudo sobre a estruturação das organizações industriais calçadistas do Município de Novo Hamburgo - RS**. Dissertação (Mestrado em Administração), Curso de Pós-Graduação em

Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, 1994.

PETTIGREW, Andrew, FERLIE, Ewan, MCKEE, Lorna. **Shaping strategic change: making change in large organizations.** London: Sage Publications, 1992.

PICCININI, Valmíria Carolina. Tecnologia e qualificação profissional na indústria calçadista do Vale dos Sinos. **Revista de Administração**, v.29, n.1, p.59-66, 1994.

PORAC, Joseph F., THOMAS, Howard, BADEN-FULLER, Charles. Competitive groups as cognitive communities: the case of Scottish Knitwear Manufactures. **Journal of Management Studies**, v.26, n.4, p.397-416, 1989.

POWELL, Walter W. Expanding the scope of institutional analysis. IN: POWELL, Walter W., DIMAGGIO, Paul J. (eds). **The new institutionalism in organizational analysis.** Chicago: The University of Chicago Press, 1991.

QUINN, Robert E., CAMERON, Kim. Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: some preliminary evidence. **Management Science**, v.29, n.1, p.33-51, 1983.

RANSON, Stewart, HININGS, Bob, GREENWOOD, Royston. The structuring of

organizational structures. **Administrative Science Quarterly**, v.25, n.1, p.01-17, 1980.

SCOTT, W. Richard. The organization of environments: network, cultural, and historical elements. IN: MEYER, John W., SCOTT, W. Richard (eds). **Organizational environments: ritual and rationality**. London: Sage Publications, 1983.

_____. Unpacking institutional arguments. IN: POWELL, Walter W., DIMAGGIO, Paul J. (eds). **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: The University of Chicago Press, 1991.

SMIRCICH, Linda. Studying organizations as cultures. IN: MORGAN, Gareth (ed.). **Beyond method: strategies for social research**. London: Sage Publications, 1983.

STUBBART, Charles I. Managerial cognition: a missing link in strategic management research. **Journal of Management Studies**, v.26, n.4, p.325-347, 1989.

TOLBERT, Pamela S., ZUCKER, Lynne G. Institutional sources of change in the formal structure of organizations: the diffusion of civil service reform, 1880-1935. **Administrative Science Quarterly**, v.28, n.1, p.22-39, 1983.

VEJA. Pregão no calçado: concorrência derruba as exportações brasileiras. São Paulo, 18 maio, 1994, p.99.