

## **NOVAS CONFIGURAÇÕES ORGANIZACIONAIS: PESQUISA EXPLORATÓRIA EMPÍRICA SOBRE ORGANIZAÇÕES LOCAIS**

*Thomaz Wood Jr.<sup>1</sup>*

**Para realizar essa atividade:**

- 1. faça a leitura individual do texto de Wood Jr.;**
  - 2. responda as questões, ao final, individualmente;**
  - 3. após, discuta as questões propostas e as suas respostas com o seu grupo;**
  - 4. o líder do grupo deverá encaminhar as conclusões ao fórum.**
- 

### **O caso da Novolar**

Em 1998, Thomaz Wood Jr realizou pesquisas com uma série de empresas, dentre elas a Novolar. Dois anos após, em 2000, outra pesquisa foi feita para verificar a evolução das mesmas empresas diante das mudanças ocorridas no contexto mundial e brasileiro. Para essa atividade, consideramos o caso específico da Novolar.

Novolar é parte de um grupo familiar brasileiro voltado para negócios relacionados a engenharia, construção civil e mercado imobiliário. O resultado do sucesso experimentado pela Novolar foi o rápido crescimento dos negócios, acompanhado do aumento do quadro de funcionários.

Despreparada para o crescimento, e com uma estrutura organizacional pouco sofisticada para responder a problemas cada vez mais complexos, a Novolar começou a experimentar atritos e problemas de relacionamento entre os executivos.

As dificuldades levaram a empresa a empreender um amplo processo de transformação, compreendendo: revisão da estrutura, aquisição de competências e reorientação estratégica. O maior objetivo foi manter o traço de empreendedorismo, dotando a organização de uma estrutura mais adequada ao seu novo porte e aos planos de expansão.

---

<sup>1</sup> Pesquisador e autor do RELATÓRIO DE PESQUISA Nº 37/2001 - EAESP/FGV/NPP - NÚCLEO DE PESQUISAS E PUBLICAÇÕES

Em 1998, quando foi realizada a primeira pesquisa, em termos de estratégia, a Novolar pautava-se pela clareza e sofisticação em relação aos concorrentes. Em termos de modelo de organização, a empresa encontrava-se em transição de uma estrutura funcional para uma estrutura baseada em áreas de negócios e processos. Quanto ao estilo gerencial, suas características principais eram a informalidade, o empreendedorismo e traços de cultura de oposição, com a ocorrência constante de conflitos interpessoais e entre áreas.

De 1998 a 2000, ocorreram mudanças significativas:

- definição de filiais regionais como centros de lucro;
  - substituição do superintendente por um dos acionistas majoritários; e
  - entrada de sócios internacionais, que passaram a deter 30% do capital da empresa.
- 

#### **Questões para discussão no *chat***

1. Quais mudanças você acha que correspondem ao nível interorganizacional?
2. Quais mudanças você acha que correspondem ao nível organizacional?
3. Quais mudanças você acha que correspondem ao nível intraorganizacional?
4. As ocorrências havidas entre 1998 e 2000 revelaram a preponderância de um determinado nível de mudança sobre os outros? Que nível seria?