

## ATIVIDADE 4

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

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

#### ORIENTAÇÕES

1. faça a leitura individual do texto e reflita sobre o assunto;
2. individualmente, responda a questão ao final do texto;
3. após, discuta, no fórum, as suas respostas com o seu grupo;
4. para haver as discussões, no fórum, o líder deverá abrir um assunto no tópico da atividade com o **nome do grupo – Discussão**. Por exemplo: **Grupo Brasil – Discussão**;
5. finalizadas as discussões, o líder do grupo deverá encaminhar as conclusões, por e-mail, no formato do exemplo, a seguir: **Grupo Brasil – Conclusão da Atividade 4**;
6. no cabeçalho do trabalho, gentileza indicar o Centro Regional, o nome do(a) tutor(a), do grupo, do líder e dos demais integrantes. Se não houver qualquer indicação de que não houve colaboração de algum colega, conclui-se que todo o grupo participou;
7. a atividade deverá ser enviada até, no máximo, o domingo anterior ao encontro presencial.

---

#### 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

---

<sup>1</sup> Pesquisador e autor do RELATÓRIO DE PESQUISA N° 37/2001 - EAESP/FGV/NPP - NÚCLEO DE PESQUISAS E PUBLICAÇÕES.

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.

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.

=====

## **Questão**

**Quais mudanças correspondem ao nível interorganizacional?**