

## **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; e**
- 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

1. Quais mudanças você acha que correspondem ao nível interorganizacional? Faça uma e breve justificativa.
2. Quais mudanças você acha que correspondem ao nível organizacional? Faça uma e breve justificativa.
3. Quais mudanças você acha que correspondem ao nível intraorganizacional? Faça uma e breve justificativa.