

**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO REGIONAL
– MESTRADO E DOUTORADO ÁREA DE CONCENTRAÇÃO EM
DESENVOLVIMENTO REGIONAL**

Fernando Batista Bandeira da Fontoura

**DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL MULTIDIMENSIONAL:
UMA PERSPECTIVA CRÍTICA PARA O ESTUDO DE ORGANIZAÇÕES
FAMILIARES**

Santa Cruz do Sul
2019

Fernando Batista Bandeira da Fontoura

**DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL MULTIDIMENSIONAL:
UMA PERSPECTIVA CRÍTICA PARA O ESTUDO DE ORGANIZAÇÕES
FAMILIARES**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional - Doutorado em Desenvolvimento Regional, Linha de Pesquisa em Organizações, Mercado e Desenvolvimento na Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC), como requisito final para obtenção do grau de Doutor em Desenvolvimento Regional.

Orientadora: Prof^a. Dra. Cidonea Machado Deponti
Coorientador: Prof. Dr. Silvio Cezar Arend

Santa Cruz Sul

2019

CIP - Catalogação na Publicação

Fontoura, Fernando Batista Bandeira da

Desenvolvimento organizacional multidimensional : uma perspectiva crítica para o estudo de organizações familiares / Fernando Batista Bandeira da Fontoura. – 2019.

181 f. : il. ; 30 cm.

Tese (Doutorado em Desenvolvimento Regional) – Universidade de Santa Cruz do Sul, 2019.

Orientação: Profa. Dra. Cidonea Machado Deponti.

Coorientação: Prof. Dr. Silvio Cezar Arend.

1. Desenvolvimento organizacional multidimensional. 2. Indústrias familiares. 3. Desenvolvimento regional. I. Deponti, Cidonea Machado. II. Arend, Silvio Cezar. III. Título.

Fernando Batista Bandeira da Fontoura

**DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL MULTIDIMENSIONAL:
UMA PERSPECTIVA CRÍTICA PARA O ESTUDO DE ORGANIZAÇÕES
FAMILIARES**

Esta tese foi submetida ao Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional – Mestrado e Doutorado em Desenvolvimento Regional; Área de Concentração em Desenvolvimento Regional; Linha de Pesquisa em Organizações, Mercado e Desenvolvimento, Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC, como requisito parcial para obtenção do título de Doutor em Desenvolvimento Regional.



Dra. Cidonea Machado Deponti

Orientadora – UNISC



Dr. Silvio Cezar Arend

Coorientador – UNISC



Dra. Grazielle Betina Brandt

Professora examinadora – UNISC



Dr. Flávio Régio Brambilla

Professor examinador – UNISC



Dr. Fernando Guilherme Tenório

Professor examinador – FGV



Dr. Milton Luiz Wittmann

Professor examinador – URI

Santa Cruz do Sul

2019

“O Homem é do tamanho do seu sonho”.

Fernando Pessoa

RESUMO

Esta Tese de Doutorado teve como objetivo identificar se a perspectiva do Desenvolvimento Organizacional Multidimensional é adequada teoricamente para explicar processos de desenvolvimento de organizações familiares em um contexto de desenvolvimento regional. Compreende-se o Desenvolvimento Organizacional Multidimensional como possibilidade de revisão das formas e métodos organizacionais de desenvolvimento de empresas familiares do ramo industrial de Santa Cruz do Sul/RS – Brasil, pois acredita-se que as organizações vistas sob o prisma reflexivo são espaços importantes para análise das dinâmicas econômicas e interação com as regiões em que estão inseridas. Realizou-se um estudo tendo-se como aporte teórico a Teoria Crítica (HORKHEIMER; ADORNO, 1985; HORKHEIMER, 1974; MARCUSE, 1973). A teoria crítica apresenta-se como uma opção para refinamento teórico e metodológico para os estudos organizacionais, contrapondo-se à visão positivista predominante alinhada à visão industrial. O desenvolvimento Organizacional Multidimensional, através do marco teórico apresentado, demonstra uma possibilidade de revisão dos estudos sobre desenvolvimento organizacional para análise multidimensional, contrapondo-se à visão unidimensional focada nos aspectos econômicos e internos das organizações. A coleta de dados ocorreu através das técnicas de entrevistas semiestruturadas com os gestores das organizações analisadas e de pesquisa documental nos sites das empresas, além da realização da observação *in loco*. Acredita-se que os resultados obtidos podem auxiliar outras empresas com as mesmas características na análise das premissas de seus processos de planejamento, possibilitando uma revisão das práticas e o aprimoramento da relação entre produtor, criador, administrador e consumidor. Essas relações são analisadas considerando-se os aspectos sistêmicos, estruturais e empresariais (multidimensionais) para além da cultura de consumo e da ênfase no lucro, relacionadas com a territorialidade e a sustentabilidade integrada à motivação para alavancar o Desenvolvimento Regional em cada caso. Assim, como principal constructo percebe-se, em relação aos fatores sistêmicos, estruturais e empresariais, aproximações entre as organizações familiares e as possibilidades de Desenvolvimento Organizacional Multidimensional.

Palavras-chave: Desenvolvimento organizacional multidimensional. Indústrias familiares. Desenvolvimento regional.

ABSTRACT

This PhD thesis aimed to identify if the perspective of Multidimensional Organizational Development is theoretically adequate to explain processes of development of family organizations in a context of regional development. It is understood the Multidimensional Organizational Development as a possibility to review the organizational forms and methods of development of family businesses in the industrial branch of Santa Cruz do Sul / RS - Brazil, because it is believed that the organizations seen under the reflective prism are important spaces for analysis of the economic dynamics and interaction with the regions in which they are inserted. A study was carried out as theoretical contribution to Critical Theory (HORKHEIMER; ADORNO, 1985; HORKHEIMER, 1974; MARCUSE, 1973). Critical theory presents itself as an option for theoretical and methodological refinement for organizational studies, as opposed to the predominant positivist view, aligned with the industrial view. The Multidimensional Organizational Development, through the presented theoretical framework, demonstrates a possibility of reviewing the studies on organizational development for multidimensional analysis, opposing the one-dimensional vision focused on the economic and internal aspects of organizations. Data collection took place through the techniques of semi-structured interviews with the managers of the organizations analyzed and of documentary research in the websites of the companies, besides the accomplishment of the observation in loco. It is believed that the results obtained can help other companies with the same characteristics in the analysis of the premises of their planning processes, enabling a review of practices and improvement of the relationship between who produces, who creates, who manages and who consumes. These relationships are analyzed considering the systemic, structural and entrepreneurial (multidimensional) aspects beyond the culture of consumption and the emphasis on profit, related to territoriality and sustainability integrated with the motivation to leverage Regional Development in each case. Thus, as a main construct, one can perceive, in relation to systemic, structural and business factors, approximations between family organizations and the possibilities of Multidimensional Organizational Development.

Keywords: Multidimensional organizational development. Family industries. Regional development.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Tríade Relacional	92
Figura 2 - Publicações por Ano	99
Figura 3 - Nuvem de Palavras	100
Figura 4 - Tríade Relacional	105
Figura 5 - Matriz positivista – Linearidade nas Relações de Causa e efeito	106
Figura 6 - Aspectos Estruturais do DOM	110
Figura 7 - Sede da Empresa Xalingo S.A., Santa Cruz do Sul.....	129
Figura 8 - Produtos Xalingo nos Anos 1960: Carrinhos de Madeira	132
Figura 9 - Produtos Xalingo nos anos 1960: Balanço de Madeira.....	132
Figura 10 - Produtos Xalingo nos anos 1960: Triciclo de Plástico.....	133
Figura 11 - Sede Metalúrgica Mor S.A., Santa Cruz do Sul	140
Figura 12 - Cadeira de Praia Mor	143
Figura 13 - Sede da Mercur S.A., Santa Cruz do Sul.....	149
Figura 14 - Estrutura Organizacional	150

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Fundamentos e Histórico das Matrizes Epistemológicas	30
Quadro 2 - Matriz Positivista versus Teorias Crítica e da Complexidade ..	43
Quadro 3 - Passado e Presente dos Sistemas Organizacionais.....	46
Quadro 4 - Macroperíodos do Desenvolvimento	49
Quadro 5 - Funções Organizacionais.....	66
Quadro 6 - Funções Administrativas e seus Fundamentos	67
Quadro 7 - Desenvolvimento Organizacional e Contribuições de seus Representantes	81
Quadro 8 - Etapas da pesquisa.....	97
Quadro 9 - Principais Autores com Publicações entre 1971 e 2017.....	98
Quadro 10 - Periódicos com Publicações Relacionados ao Tema.....	99
Quadro 11 - Qualis Periódicos.....	100
Quadro 12 - Diferenças entre o DO e o DOM	106
Quadro 13 - Histórico: Origem e Desenvolvimento Industrial	115
Quadro 14 - Categorias e Dimensões da Pesquisa.....	124
Quadro 15 - Características DOM x DO, Organização 01	136
Quadro 16 - Percepção das Dimensões pela Empresa Xalingo S.A.....	136
Quadro 17 - Movimento dos Contrários DOM x DO - Xalingo.....	139
Quadro 18 - Percepção das Dimensões pela Metalúrgica MOR S.A.	145
Quadro 19 - Características DOM x DO, Metalúrgica Mor S.A.	147
Quadro 20 - Movimento dos contrários DOM x DO, Metalúrgica Mor S.A.	148
Quadro 21 - Diretrizes da Mercur S.A.....	151
Quadro 22 - Percepção das Dimensões pela Empresa Mercur S.A.....	155
Quadro 23 - Características DOM x DO, Mercur S.A.....	157
Quadro 24 - Movimento dos contrários DOM x DO, Mercur.....	158
Quadro 25 - Relação entre as Organizações Familiares e DOM	160
Quadro 26 - Principais Resultados da Pesquisa.....	164

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Evolução Populacional Santa Cruz do Sul, RS e Brasil (1991-2010).....	118
Tabela 2 - Representação do PIB por segmento econômico, Santa Cruz do Sul, RS, Brasil (2015).....	118
Tabela 3 - PIB por Segmento Econômico Santa Cruz do Sul.....	119
Tabela 4 - Relação de Estabelecimentos por Retorno de ICMS (2015).....	122
Tabela 5 - Categorias e dimensões da pesquisa.....	180

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APESC	Associação Pró-Ensino em Santa Cruz do Sul
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
DO	Desenvolvimento Organizacional
DOM	Desenvolvimento Organizacional Multidimensional
EBAPE - FGV	Fundação Getúlio Vargas - Escola de Administração
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ICMS	Imposto sobre circulação de Mercadorias e Serviços
MEI	Micro Empreendedor Individual
PIB	PRODUTO Interno Bruto
RA	Revista em Administração
RAE	Revista de Administração de Empresas
RAP	Revista de Administração Pública
REGIC	Regiões de Influência das Cidades
S.A.	Sociedade anônima
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
USP	Universidade de São Paulo

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
2	MATRIZES EPISTEMOLÓGICAS, TEORIAS DE ADMINISTRAÇÃO E OS MACROPERÍODOS DE DESENVOLVIMENTO	27
2.1	Matrizes Epistemológicas do Pensamento Científico	27
2.1.1	O Positivismo.....	31
2.1.2	Materialismo Histórico e Teoria Crítica	34
2.1.3	Teoria da Complexidade.....	38
2.2	Macroperíodos do Desenvolvimento Econômico	44
2.2.1	Macroperíodo Pré-industrial ou <i>Artífice</i>	49
2.2.2	Macroperíodo Industrial	51
2.2.3	Macroperíodo Pós-industrial ou Neotaylorista/Fordista	56
2.3	Teorias e Escolas de Administração - Síntese histórica.....	59
2.3.1	A Escola Clássica de Administração e a Teoria da Burocracia	60
2.3.1.1	As influências do Taylorismo na Escola de Administração	61
2.3.1.2	As influências do Fordismo na Escola de Administração.....	63
2.3.1.3	A contribuição de Fayol para a Escola de Administração	65
2.3.1.4	A Teoria da burocracia.....	68
2.3.2	Escola das Relações Humanas e Teoria Comportamental.....	69
2.3.2.1	Teoria Comportamental	70
2.3.3	Teoria Contingencial	73
2.3.4	Teoria do Desenvolvimento Organizacional	77
2.4	Crescimento, Desenvolvimento e Gestão Empresarial	82
3	O DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL (DO)	89
3.1	Desenvolvimento Organizacional: Aspectos Teóricos e Metodológicos..	89
3.1.1	Estudos Atuais sobre o Desenvolvimento Organizacional.....	95

3.1.2 O Desenvolvimento Organizacional Multidimensional – Marco Teórico e Metodológico.....	101
3.2 Estratégia Organizacional sob a Ótica Regional	107
4 O DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL MULTIDIMENSIONAL EM INDÚSTRIAS FAMILIARES DE SANTA CRUZ DO SUL, RS	113
4.1. O Desenvolvimento Organizacional Multidimensional em Santa Cruz do Sul.....	113
4.2 Procedimentos Metodológicos	120
4.3 Delimitação dos Casos.....	122
4.3.1 Categorias e Dimensões da Pesquisa.....	123
4.4 As empresas Estudadas sob a Perspectiva do Desenvolvimento Organizacional Multidimensional	124
4.4.1 Organização Familiar Xalingo S.A.	129
4.4.1.1 Trajetória da Xalingo.....	132
4.4.1.2 A visão de Desenvolvimento Organizacional (DO x DOM)	135
4.4.2 Organização Familiar Metalúrgica Mor S.A.	140
4.4.2.1 A trajetória da Metalúrgica Mor S.A.	142
4.4.2.2 A Visão de Desenvolvimento Organizacional (DO x DOM)	144
4.4.3 Organização Familiar Mercur S.A.....	148
4.4.3.1 A Trajetória da Mercur S.A.	152
4.4.3.2 A Visão de Desenvolvimento Organizacional (DO x DOM)	153
4.5 As Empresas Analisadas e a Perspectiva do Desenvolvimento Organizacional Multidimensional	160
5 CONCLUSÕES.....	166
APÊNDICE 1 - Formulário de Pesquisa.....	180

1 INTRODUÇÃO

Esta tese traduz as experiências vividas ao longo de vários anos de trabalho e de estudos do autor que foram se consolidando a partir de novas percepções sobre a realidade das dinâmicas organizacionais de indústrias familiares – doravante denominadas de organizações – a partir do aprimoramento de estudos, do surgimento de questionamentos, da identificação de novas hermenêuticas sobre a temática Desenvolvimento Organizacional (DO) através da apropriação das Teorias da Administração e do estudo de organizações contextualizadas para o desenvolvimento regional.

As organizações, de modo geral, buscam novas formas para constituir suas relações de produção, tanto por pessoas que atuam nesses espaços, como por alterações culturais, históricas, sociais presentes em diferentes formações espaciais. A Teoria do Desenvolvimento Organizacional descrita na literatura de gestão é originária de conceitos que historicamente limitaram-se a apresentar alternativas voltadas para a eficiência e eficácia dos processos organizacionais, visões características da sociedade industrial não alinhadas à visão pós-industrial, analisada nesta pesquisa. Para além disso, neste constructo o Desenvolvimento Organizacional (que abrange níveis ou campos variados) constitui-se como uma alternativa para dinamizar diferentes perfis organizacionais, pois as mudanças que envolvem o desenvolvimento regional, de forma interdisciplinar, apresentam características policêntricas.

As questões policêntricas são aquelas que apresentam vários centros de direção e de decisão. Essa visão alinha-se ao modelo multicêntrico, em que o mercado não pode ser considerado como o único centro nos estudos organizacionais, conforme proposto por Ramos (1996). As variáveis polimórficas (mudanças e formas e de estruturas) exigem constantes debates e revisão de suas práticas periodicamente. Vale dizer que as mudanças policêntricas ocorrem nas esferas sociais e organizacionais envolvendo dinâmicas contextualizadas por uma visão multifatorial (a fatores de diferentes naturezas). As mudanças polimórficas, por sua vez, se constituem de variadas formas, sendo que o mercado é apenas o cenário onde ocorrem alterações pouco controláveis, mas essenciais para a manutenção de estruturas organizacionais.

O polimorfismo destacado neste estudo envolve as questões organizacionais

internas e externas, bem como as relações de competitividade contextualizadas pelas formações sociológicas e espaciais em que as organizações estão inseridas. A própria origem etimológica da palavra organização, do grego *organon*, apresenta um caráter instrumental, descrito por autores como Ramos (1996) e Morgan (2006), considerado como um lugar no qual se trabalha, ou seja, um instrumento, um utensílio. “Não é de admirar, portanto, que as ideias sobre tarefas, metas, propósitos e objetivos se tenham tornado conceitos organizacionais tão fundamentais”. (MORGAN, 2006, p. 24).

As organizações¹, assim como os estudos organizacionais sobre DO, desenvolveram-se historicamente atrelados à epistemologia positivista com características unidimensionais nas análises. Contudo, reconhece-se que a matriz positivista possui uma abordagem que não é de todo negativa para o desenvolvimento da sociedade, pois introduz o avanço de novas tecnologias nos mais variados ramos do conhecimento. Embora ameace a empregabilidade artesanal, abre espaço para que novas gerações sejam preparadas para lidar com as inovadas formas de produção, elevando a cultura das organizações na busca de equilíbrio entre a necessidade de crescimento da produção e a inevitável preocupação com o desenvolvimento humano, a sustentabilidade e a qualidade de vida, elementos que possibilitam uma possível revisão na visão de desenvolvimento das organizações.

Entretanto, o DO, como tentativa de Teoria Administrativa, demonstra este caráter mais instrumental. Autores como Sobral e Peci (2013) contribuem para o entendimento do Desenvolvimento Organizacional enfatizando que os estudos organizacionais apresentam predominantemente os aspectos internos, no máximo prevendo políticas internas de recursos humanos, raramente evoluindo para dimensões macro ambientais e sociais, abordadas neste estudo e consideradas como multidimensionais.

Essa análise apresenta as organizações como ambientes de forma ampla, não apenas instrumental, comumente definidas como “[...] grupo de pessoas que se unem para alcançar objetivos comuns” (SOBRAL; PECI 2013, p. 5), através da gestão de recursos humanos, por serem compostas por pessoas. E, para além disso, salienta-se a importância de se consolidar, nas relações de produção, a visão integrada e não fragmentada de cada colaborador, numa contextualização da valia

¹ Salienta-se que nesta Tese serão utilizados os termos organizações e empresas, considerados como sinônimos.

de cada membro em todos os segmentos e de interatividade da organização nas regiões em que estão inseridas.

Esses elementos, descritos na literatura, indicam que o DO não apresenta um embasamento suficiente para defini-lo como Teoria, em função da unidimensionalidade do conceito e da falta de evidências teóricas e empíricas de revisão das dinâmicas organizacionais que envolvam não só o econômico, mas também o social e o ambiental. Os riscos de enfrentamento de eventuais crises são significativos e, frequentemente, ameaçam empresas que se mantêm alheias à influência externa do mercado, indiferentes às dificuldades internas ocasionadas pelas relações de trabalho, em muitos casos desmotivadoras, centradas no lucro e em resultados meramente quantitativos.

O Desenvolvimento Organizacional necessita de refinamento teórico e metodológico em função da complexidade social e organizacional da sociedade contemporânea. Para tanto, faz-se necessário incorporar uma nova abordagem às Teorias da Administração pautadas em uma reflexão epistemológica e contextualizada que envolva a análise das formas de organização da produção e do desenvolvimento econômico, descritos neste estudo como macroperíodos: pré-industrial, industrial e pós-industrial.

A contextualização temporal dos modos de organização da produção é descrita na literatura de diferentes formas, sendo que a abordagem pós-industrial, por exemplo, é referida também como pós-fordista ou até Quarta Revolução Industrial. Neste sentido, existem ao mesmo tempo empresas com características artesanais, industriais e pós-industriais. Entretanto, a maioria das empresas ainda têm modos de organização da produção predominantemente caracterizados por culturas organizacionais e práticas operacionais focadas em modelos mecanicistas, negando possibilidades novas de aprimoramento das relações interpessoais. As melhorias nas formas de produzir com mais qualidade e motivação aparecem enraizadas nos modelos lineares e funcionalistas alinhados ao paradigma tecnoindustrial.

As dinâmicas e os estudos empresariais seguidamente são abordados de maneira ainda superficial nas ciências sociais aplicadas no que se refere ao desenvolvimento de organizações a partir de uma perspectiva crítica, considerando-se alterações históricas e sociais. Para tanto, faz-se essencial a constante revisão da estrutura de cada organização no que se refere aos níveis estrutural, estratégico e operacional. Principalmente, nas organizações industriais familiares, faz-se

necessária uma análise das Teorias da Administração, incluindo-se as dimensões da condição organizacional predominantemente influenciadas pelo generalismo isomórfico (equivalente, compatível e uniforme) e cognitivo, a partir de uma perspectiva epistemológica crítica. Esta visão de mundo, em que a maioria das organizações funcionam como máquinas, impede, nos dias atuais, que as organizações tenham uma visão menos alienada e fragmentada das realidades organizacionais, por terem foco predominantemente na busca de lucro e no atendimento às demandas da sociedade do consumo, negligenciando a complexidade que envolve o desenvolvimento socioeconômico que poderá contribuir para o Desenvolvimento Regional.

Autores como DiMaggio e Powell (2005) ressaltam o conceito de isomorfismo como força de unidade de uma população para se assemelhar no mesmo conjunto de padrões frente às matrizes do conhecimento científico. Entretanto, as empresas, em suas estruturas, mesmo com culturas organizacionais similares, possuem diferentes estratégias de atuação frente ao ambiente competitivo. As empresas que serão analisadas neste estudo e a literatura sobre gestão empresarial utilizada ilustrarão bem, em cada estudo de caso, essas diferentes estratégias, principalmente através das evidências de contradições entre o Desenvolvimento Organizacional (DO) ainda descrito na literatura de gestão e o possível Desenvolvimento Organizacional Multidimensional (DOM).

É neste contexto que se desenvolve a teoria do (DO) com foco na mudança através de consultorias empresariais e na busca da eficiência dos sistemas produtivos, descritos na obra de Bennis (1972). O ponto de partida da discussão atenta para a unidimensionalidade do DO contestando, inclusive, a categoria de teoria organizacional. Entende-se que para ser denominado como tal, o DO deveria apresentar um arcabouço teórico e epistemológico mais refinado, envolvendo questões sociais e ambientais e não somente a eficiência organizacional, bem como, prestar atenção para as questões regionais, já observadas criticamente por Ramos (1979; 1996).

Embora influenciado pela visão sistêmica, foi analisado partindo-se da premissa de que o desenvolvimento empresarial ainda é entendido sob o paradigma da acumulação capitalista com foco nos aspectos econômicos característicos dos modelos de produção tayloristas/fordistas, como modelos de base econômica, estilo de vida e forma de organização da produção, abordados por autores como Harvey

(1992) e Tenório (2004). Neste contexto, as formas de acumulação capitalista influenciam os modelos organizacionais, a sociedade e o desenvolvimento de empresas, a partir de uma análise comparativa das dinâmicas organizacionais.

A motivação em estudar organizações com as peculiaridades da indústria familiar está fundamentada na dificuldade que a maioria delas apresenta por possuir um sistema operacional menos pessoal, integrando o artesanal, o industrial e as possibilidades de diversificação, oriundas da visão do DOM, com conexões entre os mais diversos segmentos das organizações. As organizações familiares apresentam uma relação dialógica entre todos os trabalhadores, nos quais, por exemplo, o mais simples funcionário tenha participação em discussões, sentindo-se parte não só da execução de novas formas de fazer, como participe de seu planejamento, independentemente do nível de tecnologia utilizado, bem como, das relações interorganizacionais e da relação com a comunidade.

Apesar da Teoria Crítica defender a humanização dos meios de produção, o desafio da gestão de pessoas está nas contradições e nas adversidades de uma dinâmica de trabalho que é ditada, muitas vezes, por relações pessoais, cheias de controvérsias. Essa questão pode ser analisada e aprimorada com a “quebra” de mitos organizacionais, de acordo com Ziemer (1996), característicos de seus dirigentes que tentam seguir padrões, com influência positivista para algumas questões, e que estimulam predominantemente o uso do senso comum e empírico. Esta atitude coloca em risco o desenvolvimento da empresa interna e externamente, visto que a rotatividade de profissionais, a insatisfação laboral e o atendimento a clientes apresentam falhas de comunicação – ruídos – refletindo-se, muitas vezes, em impactos indesejáveis e irreversíveis.

O conceito de multidimensionalidade é apresentado por Marcuse (1973), que reconhece o homem como um ser unidimensional, alienado na sua forma de ver o mundo e de reconhecer as alterações sociais presentes na sociedade industrial. Vale mencionar Horkheimer (1974, p. 42) contribui com este raciocínio inferindo que “[...] o homem se encontra alienado na fábrica e no escritório”, ou seja, em todos os ambientes de trabalho, em todos os setores, ou na maioria deles, não existe uma visão emancipada das ações e dos efeitos causados pela sociedade industrial.

Horkheimer (1974), principal idealizador da Teoria Crítica reforça ainda a importância de se estudar o ambiente organizacional em todas as suas dimensões e complexidades, levando-se em conta as diferentes formas de operação em variados

setores, considerando-se que a fábrica e o escritório são ambientes organizacionais que configuram interatividade nos seus estágios de desenvolvimento. Neste prisma, compreende-se que o conceito de competitividade deva ser revisitado, pois na escala local as organizações, principalmente as familiares, podem trabalhar em estruturas de redes e não baseadas na competitividade tradicional influenciada somente pelas forças competitivas e estratégias macro, defendidas por Porter (1986) na literatura internacional.

As organizações constituem-se em elementos importantes no território em que estão inseridas, embora a teoria organizacional negligencie, ainda, aspectos territoriais pela sua visão unidimensional. A teoria organizacional, ainda, defende simplificações, recortes e visões alicerçadas em teorias positivistas alienadas de aspectos históricos, multidimensionais, sistêmicos e complexos nas suas análises e nas dinâmicas organizacionais voltadas à interação com modelos de produção de diferentes segmentos e setores da indústria.

Essa realidade inviabiliza a construção de um ambiente organizacional coerente e coeso, tendo suas metas e resultados centrados apenas no acúmulo de riqueza, tornando frequente a rotatividade, ocasionando índices de insatisfação com o trabalho bastante elevados, bem como, uma gestão organizacional focada nas questões meramente empresariais (internas). Dessa forma, a partir do desenvolvimento organizacional, entendido como um dos fatores que interferem no Desenvolvimento Regional, parte-se da premissa de que o modelo predominante de acumulação capitalista tende a apresentar problemas estruturais e que a globalização, embora tenha contribuído para o crescimento econômico, pouco contribuiu com o desenvolvimento, pois incrementou os problemas ambientais e multidimensionais, negligenciando-os.

A acumulação flexível é um conceito discutido na Teoria do Desenvolvimento e nas ciências sociais aplicadas como alternativa para um novo capitalismo pós-schumpeteriano. Entretanto, autores como Boltanski e Chiapello (2009) advertem que este processo também trouxe novos elementos que justificam uma possível reincidente mercantilização nas relações de trabalho. Na literatura sobre gestão empresarial alguns movimentos já foram realizados para ressaltar que se deve concentrar esforços além da acumulação rígida e das variáveis econômicas, e que o processo produtivo deve avançar, pois a literatura vigente defende tendências para novas formas de pensar estratégias, a partir de uma visão do coletivo que busca o

aumento da eficiência e da eficácia, respeitando-se, entretanto, as dimensões social e ambiental.

Nessa perspectiva, a partir desse estudo alinha-se à crítica realizada por autores como Boltanski e Chiapello (2009) que partem do entendimento de que as organizações não são espaços unicamente destinados à acumulação capitalista rígida, mas à interativa forma de produção que envolve todos os setores numa mesma direção, com objetivos integrados e estrategicamente coerentes com a sociedade, e não somente com o mercado.

Os estudos organizacionais devem ser desenvolvidos considerando-se toda a complexidade das relações entre as empresas, vistas como espaços interativos com o ambiente. Os estudos organizacionais são, muitas vezes, insuficientes para analisar a complexidade organizacional como analisado por Ramos (1989), em função de algumas contradições conforme as análises de Marcuse (1973), em constantes movimentos dos contrários, entre a produtividade e a humanização, o fordismo e as possibilidades pós-fordistas, entre as escalas local, regional, nacional e internacional.

Assim, esta tese apresenta um olhar crítico sobre o desenvolvimento organizacional através da análise das estruturas das organizações estudadas, bem como, da multidimensionalidade organizacional já apresentada por Ramos (1989), baseando-se na multicentralidade de um ser humano para além do econômico e das dinâmicas organizacionais regionalizadas, considerando-se a sociedade como ponto de partida em contraponto ao economicismo predominantemente centrado no mercado. A multidimensionalidade foi analisada a partir de fatores sistêmicos ligados a questões externas, aos fatores estruturais de competição e à cadeia produtiva, bem como, aos fatores empresariais internos às organizações que se constituem como foco dos estudos na literatura em gestão. (KUPFER; HAGUENAUER; FERRAZ, 1997).

Desta forma, os estudos organizacionais apresentam uma série de contradições no seu desenvolvimento histórico, com foco no ambiente interno, descrito nesta pesquisa como fatores empresariais, conforme observam Kupffer, Ferraz e Haguenauer (1997). Por outro lado, há que se reconhecer as tentativas de visões mais interativas com o advento da Escola das Relações humanas, da visão sistêmica, da Teoria da Complexidade e do advento da Teoria Contingencial, considerados como exemplos de movimentos de refinamento da literatura em

gestão.

Compreende-se que a base dos estudos organizacionais está centrada no economicismo característico do tripé eficiência, eficácia e resultados econômicos. Observa-se, também, a existência de uma influência isomórfica no que tange à estratégia de ganhos de escala com foco na sociedade industrial, e uma cognição baseada no consumo, no marketing de massa e na visão departamentalizada dos processos (TOFFLER, 1995; BOLTANSKI e CHIAPELLO, 2009). Destaca-se, igualmente, a necessidade de constante revisão dos estudos organizacionais e das práticas empresariais para acompanhar as mudanças em função do processo de globalização e da competitividade.

Autores como Kupfer, Ferraz e Haguenaer (1997, p. 3) destacam que o conceito de competitividade deveria estar aliado à sustentabilidade ao longo do tempo, ou seja, “[...] à capacidade de uma empresa formular e implementar estratégias concorrenciais que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado”. Neste quesito, o conceito de competitividade vai além do conceito Schumpeteriano, envolvendo a territorialização a partir de uma leitura multidimensional da sociedade (MARCUSE, 1973; MORGAN, 1996). Essa visão de competitividade ainda representa uma mudança de paradigma e está em fase introdutória, visto que as dinâmicas organizacionais e as Teorias da Administração ainda apresentam hegemonicamente um pensamento embasado na visão mecanicista. A partir da compreensão da visão baseada na multidimensionalidade organizacional, apresenta-se neste estudo uma reflexão sobre a possibilidade de utilização do conceito do DOM em organizações familiares de Santa Cruz do Sul, Rio Grande do Sul.

O DO, do ponto de vista crítico, não apresenta um arcabouço teórico e metodológico para ser mencionado como Teoria. Esta situação ocorre devido à unidimensionalidade característica dos estudos organizacionais e de estudos correlatos que mencionam o isomorfismo dos estudos e das dinâmicas organizacionais. Assim, o DOM poderá ser uma possibilidade para refinamento dos estudos organizacionais e regionais, visto que a literatura em gestão na maioria dos casos é desenvolvida em outros países (RAMOS, 1989; MORGAN, 1996; DIMÁGGIO e POWELL, 2005; TENÓRIO, 2004; BOLTANSKI E CHIAPELLO, 2009; SOBRAL e PECCI, 2013).

Nesta perspectiva, uma série de contradições apresentam-se ao se analisar os estudos organizacionais e as dinâmicas empresariais na perspectiva da elaboração de uma teoria sobre o desenvolvimento organizacional que envolva a sociedade, as pessoas e as organizações. Com base nos elementos referidos apresenta-se o seguinte questionamento: A perspectiva do Desenvolvimento Organizacional Multidimensional é adequada teoricamente à explicação de processos de desenvolvimento de organizações familiares industriais em um contexto de Desenvolvimento Regional?

O estudo do desenvolvimento das organizações, contrapondo-se à visão tradicional de crescimento puramente econômico, alerta para possíveis dinâmicas organizacionais territorializadas, fazendo um contraponto à acumulação rígida, restrita apenas ao crescimento. Estabelece-se um movimento dos contrários: as organizações não são a única dimensão a ser estudada no âmbito do Desenvolvimento Regional, mas são ambientes que podem contribuir para a gestão multidimensional, principalmente se analisadas não apenas com base no modelo de produção e de acumulação capitalista rígida, mas também sob o prisma do Desenvolvimento Regional a partir de uma perspectiva territorializada.

Os aspectos territoriais apresentados na literatura sobre Desenvolvimento Regional contribuem para a construção crítica de uma nova visão de competitividade e de valorização, qualificando os estudos das organizações familiares em função das suas particularidades e possibilidades diversificadas, além de reforçar a crítica sobre a utilização predominante de literatura estrangeira em gestão empresarial.

As organizações desempenham um papel importante para o Desenvolvimento Regional, pois contribuem com os processos de inovação, com o desenvolvimento de recursos humanos, a produção de tecnologia, de bens e serviços e, ainda, podem contribuir com a inserção social, quando voltadas para o território a partir de uma visão sustentável. Assim, o desenvolvimento organizacional, com viés para o Desenvolvimento Regional e à acumulação flexível, torna-se relevante para ressignificar a acumulação capitalista (BARQUERO, 2001; YUNUS, 2009).

Em função da opção teórica da pesquisa em que se analisa a Teoria do DO contestando-se sua condição de teoria organizacional através da análise de organizações familiares, apresentam-se alguns questionamentos. O primeiro refere-se ao desenvolvimento organizacional observando aspectos históricos e a região em que as organizações estão inseridas, não somente alinhado às questões conforme

descrito na literatura crítica de forma importada. Desta forma, a primeira questão norteadora da pesquisa investiga como ocorreu a trajetória de organizações familiares de Santa Cruz do Sul- RS?

Devido à complexidade do tema, como parte fundamental da pesquisa, indagou-se também: Como desenvolver um marco teórico e metodológico para o Desenvolvimento Organizacional Multidimensional (DOM)? Ainda relacionado à opção teórica, questionou-se: Quais são as principais concordâncias e contradições existentes entre a Teoria do Desenvolvimento Organizacional e o Desenvolvimento Organizacional Multidimensional a partir do estudo de organizações familiares?

O objetivo geral centrou-se, assim, em identificar se a perspectiva do Desenvolvimento Organizacional Multidimensional é adequada, teoricamente, para explicar os processos de desenvolvimento de organizações familiares em um contexto de Desenvolvimento Regional.

Os objetivos específicos da pesquisa, utilizados como norte para a análise teórica e empírica da temática desenvolvimento organizacional, foram:

- Descrever a trajetória de organizações industriais familiares de Santa Cruz do Sul-RS;
- Desenvolver um marco teórico e metodológico para o desenvolvimento organizacional multidimensional (DOM);
- Identificar as principais concordâncias e contradições entre a Teoria do Desenvolvimento Organizacional e o Desenvolvimento Organizacional Multidimensional para o estudo de organizações familiares.

Como características teóricas e metodológicas destaca-se na pesquisa a contextualização histórica através dos macropériosodos do desenvolvimento, a dialética através do levantamento das contradições entre o DO e o DOM, e o território como elemento influenciador das especificidades e do regionalismo das organizações familiares.

A pesquisa desenvolveu-se a partir da análise de três organizações familiares que, em todo o seu desenvolvimento histórico, estiveram sob controle familiar e que aparecem entre as dez maiores organizações de Santa Cruz do Sul, na atualidade, a partir do critério de retorno de ICMS. Buscou-se identificar em cada empresa, mediante o seu histórico, o processo de crescimento, de desenvolvimento e a viabilidade para analisar cada mudança organizacional em função das alterações sociais e organizacionais, evidenciadas no decorrer das atividades, buscando-se

compreender o desenvolvimento organizacional das empresas.

A região onde se localiza estas indústrias familiares apresenta caracteristicamente, há décadas, traços históricos de empreendimentos que iniciaram de forma artesanal e que evoluíram para formas de organização, industriais e pós-industriais, bem como, têm apresentado novas dinâmicas, mais interativas como a comunidade em que estão inseridas.

O objeto de investigação desta tese, portanto, centra-se na análise do desenvolvimento de organizações familiares de Santa Cruz do Sul (Metalúrgica Mor S.A., Xalingo S.A. e Mercur S.A.) estabelecendo-se associações com as diferentes estratégias adotadas no decorrer da trajetória dessas organizações, utilizando-se a Teoria Crítica como fundamentação teórica. Ressalta-se que essas organizações se constituem como segmento de grande relevância para o município de Santa Cruz do Sul, eis que figuram entre as dez que mais geram retorno de ICMS para o município, bem como, são representativas na sociedade local.

Nota-se que o próprio conceito de competitividade defendido por autores como Kupfer; Ferraz e Haguenuer (1997) já não menciona somente aspectos mercadológicos como *market share*, conforme predominantemente difundido na literatura baseada no mercado. Igualmente, uma empresa não pode vincular a sua gestão somente baseando-se numa visão de acumulação de lucros, mas deve pensar na sustentabilidade em suas diversas esferas, aproximando-se da visão da ciência do Desenvolvimento Regional. Entretanto, este assunto há muito tempo foi negligenciado, tanto no meio acadêmico quanto na prática das organizações. Para Benko (1999), os primeiros trabalhos que estudaram a influência das ligações organizacionais com o Desenvolvimento Regional só apareceram após a década de 1970, entretanto envolvendo estudos de operações, de inovação e de localização.

A administração científica de todas as facetas da atividade corporativa no local de trabalho, *marketing*, criação de produtos, estratégias de preços, obsolescência planejada de equipamentos e de produtos, tornou-se o marco da racionalidade corporativa burocrática (HARVEY, 1992; SCHUMPETER, 1982).

Santos (1982) adverte que apesar do modo de produção capitalista ser predominante, as regiões são diferentes em formações sociais, históricas, culturais, entre outras particularidades que as definem. Assim, reforça a relevância de se estudar e debater a possibilidade de uma gestão empresarial territorializada, alinhada à ciência do Desenvolvimento.

O presente estudo demonstra a importância do DOM para o Desenvolvimento Regional. Neste porvir, admite-se que as organizações se desenvolvem alinhadas às formas de organização da produção através de rupturas e intercaladas por períodos de estabilidade, estes baseados em estratégias definidas aos moldes da Teoria das Revoluções Científicas de Thomas Kuhn (2005).

A Teoria Organizacional tradicional é ingênua, de acordo com Ramos (1989), quando trata a relação sujeito e objeto de forma linear e cartesiana, analogamente ao funcionamento de uma máquina de forma parcial e harmônica, principalmente com as mudanças de uma sociedade simbólica de múltiplas possibilidades (TOFFLER, 1995; HARVEY, 1992; MORGAN, 1996).

Entre as múltiplas possibilidades, este estudo destaca as indústrias de Santa Cruz do Sul que possuem controle acionário familiar. Segundo a Secretaria da Fazenda de Santa Cruz do Sul, o município apresentou, em 2015, 1.146 indústrias cadastradas, representando 9,48% das empresas registradas. Desta totalidade o presente estudo recorta organizações que permaneceram sob controle familiar e que se desenvolveram historicamente passando por gerações as mudanças nas formas de organização da produção, envolvendo questões micro e macro ambientais. Segundo Silveira (2007), Santa Cruz do Sul passou, principalmente nas décadas de 1960 e 1970, por uma forte desnacionalização no que se refere ao principal setor industrial da região, ou seja, a indústria fumageira.²

Ressalta-se a importância de se realizar estudos qualitativos em profundidade, buscando-se entender o desenvolvimento organizacional das empresas que permaneceram sob controle familiar e que mantiveram suas relações com o macro e microambiente no percurso histórico de suas atividades, aliadas aos macroperíodos econômicos. Neste sentido, foram realizadas análises descritivas e qualitativas dos estágios estratégicos frente a prováveis relações entre matrizes epistemológicas e Teorias Organizacionais e as estratégias das empresas estudadas, bem como, a influência dos modos de produção e dos aspectos ambientais externos e internos nas organizações, em consonância com os macroperíodos econômicos.

A justificativa teórica baseia-se na premissa de que os estudos organizacionais

² O município de Santa Cruz do Sul, é importante na região central do Estado do Rio Grande do Sul no que se refere aos aspectos de produção e exportação com população de 118.374 habitantes, senso (2010), e 129.427 habitantes (senso 2018), densidade demográfica de 161,4 habitantes por quilômetro quadrado (IBGE).

são predominantemente unidimensionais e com preponderância da dimensão econômica. Entretanto, as organizações são espaços que têm uma multidimensionalidade em uma era supersimbólica conexcionista (BOLTANSKI; CHIAPELO, 2009).

Essa justificativa leva autores como Tenório (2004) a questionarem se a administração tem razão em seus estudos e leva também a afirmações como a de ingenuidade dos estudos organizacionais, criticada por Ramos (1989; 1996). O economicismo característico da administração científica tem influência de um ser humano egoísta que busca incessantemente satisfazer seus desejos e interesses, descritos por Sobral e Peci (2013) como *homo economicus*, com viés mecanicista e empirista nos estudos e nas práticas organizacionais. Assim, o predomínio economicista marcante na Administração começa a ser criticado, partindo-se de uma contextualização histórica, visto que suas teorias faziam sentido em um capitalismo monopolista, com consumo em crescimento e com prevalência de produção em massa em franca expansão, características observadas até a década de 1970 (SOBRAL; PECI, 2013).

Estes argumentos justificam o estudo do Desenvolvimento Organizacional como possível embasamento teórico envolvendo as matrizes epistemológicas, as escolas da administração e as Teorias Organizacionais, partindo-se de uma contextualização histórica e crítica das realidades sociais e empresariais, no sentido ampliado para a possibilidade de DOM.

Para atingir o objetivo da pesquisa foram abordados o desenvolvimento das organizações e as matrizes delineadoras do conhecimento, considerados como aspectos relevantes e influenciadores das dinâmicas organizacionais, a dicotomia entre crescimento e desenvolvimento, a partir de uma análise histórica dos macropérios do desenvolvimento.

Também foram abordadas as Teorias e Escolas da Administração que são assuntos tratados na literatura de Administração e que apresentam uma relação epistemológica com o desenvolvimento positivista, evidenciado na pesquisa a partir de um embasamento crítico fundamentado na Escola de Frankfurt.

Entre as Teorias da Administração descritas na literatura em gestão destacou-se a teoria do DO, foco da pesquisa, questionando-se o que realmente é desenvolvimento organizacional numa perspectiva regional.

Os dados secundários identificados na literatura analisada e os dados

primários observados nos estudos de caso contribuíram para a reflexão sobre o DOM em indústrias familiares de Santa Cruz do Sul, que são organizações que possuem uma aderência ao tema por terem maior nível de regionalização e características peculiares que permitem esta análise.

Esta tese está dividida em quatro capítulos sendo que o primeiro deles consiste nesta Introdução ora apresentada. No segundo capítulo serão abordadas as matrizes epistemológicas do pensamento científico consideradas como referências para o pensamento e para o desenvolvimento das Teorias Administrativas, são elas: o Positivismo, o Materialismo Histórico e a Teoria Crítica, e a Teoria da Complexidade. Abordar-se-ão, também, os macroperíodos do desenvolvimento econômico, desde o período pré-industrial ou artífice; o industrial (fordismo, taylorismo e as contribuições de Fayol) e o pós industrial ou neotaylorista ou pós fordista. Uma síntese histórica das Teorias e Escolas de Administração enfatizará a Escola Clássica de Administração e a Teoria da Burocracia; a Escola das Relações Humanas e a Teoria Comportamental; e a Teoria Contingencial. Ao final do capítulo será realizada uma abordagem relacionando as categorias crescimento, desenvolvimento e gestão empresarial.

O terceiro capítulo se refere ao DO, apresenta aspectos teóricos e metodológicos e estudos atuais sobre o tema. Aborda-se, também, o DOM, seu marco teórico e metodológico, bem como, a estratégia organizacional sob a ótica regional.

No quarto capítulo será apresentado o DOM em Indústrias Familiares de Santa Cruz do Sul. Abordar-se-ão, também, os procedimentos metodológicos da pesquisa, a delimitação dos casos, e as empresas estudadas sob a perspectiva do Desenvolvimento Organizacional Multidimensional. Ao final do capítulo será realizada uma análise entre as empresas estudadas e a perspectiva do DOM.

Por fim, apresentar-se-ão as conclusões deste estudo.

2 MATRIZES EPISTEMOLÓGICAS, TEORIAS DE ADMINISTRAÇÃO E OS MACROPERÍODOS DE DESENVOLVIMENTO

O pensamento científico historicamente foi influenciado por tensões e revisões, com formação paradigmática de comportamentos, muitas vezes, complexas e controversas (KUHN, 2005). De Paula (2016) contribui para essa discussão ao apresentar o ciclo das matrizes epistêmicas nos estudos organizacionais destacando a incompletude cognitiva da literatura em gestão.

A Administração, como ciência social aplicada, consiste em uma área do conhecimento relativamente nova em termos de desenvolvimento da sociedade, visto que a Administração Científica descrita na literatura, a partir dos estudos de Taylor, apresenta pouco mais de cem anos. Constata-se que a Administração tem recebido influências da área da Economia a partir de algumas teorias específicas, além de ser influenciada por questões conjunturais relacionadas com a Revolução Industrial e com o advento do fordismo, integrante do macroperíodo industrial.

Salienta-se que neste estudo serão abordadas as matrizes epistemológicas consideradas como referências para o pensamento e para o desenvolvimento das Teorias Administrativas e, por consequência, das dinâmicas organizacionais. Para tanto, inicialmente serão apresentadas as matrizes epistemológicas do pensamento científico com ênfase no Positivismo, no Materialismo Histórico, na Teoria Crítica e na Teoria da Complexidade.

Na sequência, abordar-se-ão os macroperíodos do desenvolvimento econômico, desde o período pré-industrial ou artífice; o industrial (fordismo, taylorismo e as contribuições de Fayol) e o pós industrial ou neotaylorista ou pós fordista apesar dos termos não serem sinônimos propriamente. Apresentar-se-á, também, uma síntese histórica das Teorias e Escolas de Administração enfatizando-se a Escola Clássica de Administração e a Teoria da Burocracia; a Escola das Relações Humanas e a Teoria Comportamental; e a Teoria Contingencial. Ao final do capítulo será realizada uma abordagem relacionando as categorias crescimento, desenvolvimento e gestão empresarial.

2.1 Matrizes Epistemológicas do Pensamento Científico

Neste item são apresentadas as matrizes epistemológicas (Positivismo, Materialismo Histórico e Teoria da Complexidade) a partir de uma análise pautada

na Teoria Crítica influenciada por (Marx (1974), conhecida também como Escola de Frankfurt – origem em Horkheimer (1974), seguida por Adorno e Horkheimer (1985), Marcuse (1973), Habermas (2004). Salienta-se a importância desta análise tendo-se em vista o estudo que será apresentado nos itens posteriores em que se analisam formas de organizações familiares que apresentam contradições entre a missão e as atividades cotidianas, realidade determinada também por fatores sistêmicos e as perspectivas de desenvolvimento multidimensional.

Assim, este estudo baseia-se na compreensão das estruturas organizacionais tendo-se como referência as matrizes epistemológicas, as teorias e as escolas de administração que influenciaram o desenvolvimento dessas empresas consideradas como ambientes de acumulação capitalista. As análises sobre as categorias desenvolvimento e organizações estarão relacionadas com a compreensão do desenvolvimento organizacional, contextualizado pelas Matrizes Epistemológicas, teorias e escolas de administração em uma perspectiva reflexiva, estabelecendo-se um contraponto à visão positivista e empirista, ainda predominante nos estudos organizacionais. Busca-se compreender os estágios de desenvolvimento organizacional a partir de uma reflexão epistemológica contextualizada pelos macroperíodos de organização da produção e pelas estratégias organizacionais, bem como, tendo-se como base elementos multidimensionais que envolvem o ambiente interno e externo, as relações das dinâmicas organizacionais com a sociedade e com o mercado.

O ponto de partida refere-se à visão multicêntrica já defendida por Guerreiro Ramos (1996) em que o mercado é apenas uma das variáveis a ser analisada e não a única dimensão predominantemente, conforme descrito na literatura sobre gestão empresarial. Tenório (1998; 2011 a) contribui com essa análise ao mencionar que a partir de uma perspectiva social, a sociedade é o aspecto fundamental de uma análise crítica sobre os estudos organizacionais, tornando-se o fundamento inicial para se pensar em DOM.

Em uma análise preliminar, as matrizes epistemológicas seriam consideradas como macro paradigmas que influenciam o desenvolvimento teórico, as escolas, as teorias e as estruturas, bem como, os “modismos organizacionais” presentes na cognição humana e na condição organizacional. Etimologicamente, o termo matriz lembra um processo tipográfico de cópia. Entretanto, sob uma visão emancipatória, essa simplicidade possui o seu contrário que seria uma análise mais complexa, no

sentido de alertar que as matrizes inspiram processos cognitivos, seguidos por métodos e teorias que não consideram a devida reflexão dos estudos organizacionais.

Ziemer (1996, p.45) caracteriza os Mitos Organizacionais como

[...] aqueles que têm função organizadora e estruturadora, entre as quais:
1. Explicar rotinas e procedimentos; 2. Interpretar os eventos do passado, direcionar o presente e o futuro; 3. Diminuir complexidades e instabilidades;
4. Ajudar a criar uma identidade organizacional e 5. Estabelecer um compromisso com os valores e ideais da organização.

Ziemer (1996) refere, ainda, que os mitos organizacionais seriam a melhor forma de explicar “a única maneira” de organizar pessoas, recursos e tecnologias para o alcance dos objetivos pretendidos. Em contraponto, De Paula (2016) define como matrizes epistemológicas a matriz empírico-analítica alinhada à lógica formal, à filosofia positiva de interesse técnico, à matriz hermenêutica de lógica interpretativa e de interesses práticos, e à matriz crítica de filosofia negativa de lógica dialética e de interesse emancipatório. Ziemer (2016) argumenta ainda que as matrizes epistemológicas são insuficientes para atender as demandas de cada caso, de cada empresa, ou seja, a análise epistemológica vai depender de diferentes filosofias e de interesses estratégicos/cognitivos. “A dinâmica das abordagens sociológicas no círculo das matrizes epistêmicas é animada pelas teses da incompletude cognitiva e das reconstruções epistêmicas” (DE PAULA, 2016).

Os estudos organizacionais e sociais historicamente destacam a matriz positivista de interesse predominantemente técnico que influenciou o desenvolvimento prático e tecnológico, com forte participação no desenvolvimento científico. Entretanto, esta opção apresenta problemas sistêmicos em função das alterações ocorridas na sociedade industrial, ao longo do século XX, evidenciadas pelo declínio do modelo de organização industrial descrito na literatura nacional e internacional, de forma crítica (presentes em autores como Marcuse, 1973; Harvey, 1992; Toffler, 1995; e pensadores críticos como: Ramos, 1996; Tenório, 2007; Boltanski e Chiapello, 2009).

Quadro 1 - Fundamentos e Histórico das Matrizes Epistemológicas

Matriz Epistemológica	Histórico e Fundamentos
POSITIVISMO Auguste Comte	Doutrina filosófica, sociológica e política, cujo surgimento deu-se com o desenvolvimento sociológico do iluminismo, das crises social e moral do fim da Idade Média e do nascimento da Sociedade Industrial - processos que tiveram como grande marco a Revolução Francesa (1789-1799) (TRINDADE, 2007). Vale ressaltar que o Positivismo defende a ideia de que o conhecimento científico é a única forma de conhecimento verdadeiro. De acordo com os positivistas somente se pode afirmar que uma teoria é correta se ela for comprovada através de métodos científicos válidos. Seu principal representante foi o francês Auguste Comte (1758-1857) (TRINDADE, 2007). “Ler para prever” é o seu lema. O conhecimento científico torna-se instrumento de transformação da realidade, do domínio do homem sobre a natureza. Método indutivo, busca da objetividade, instrumentalização e quantificação.
PÓS POSITIVISMO Karl Popper	O positivismo que reconhece o realismo ontológico, a possibilidade e o desejo pela verdade objetiva e o uso da metodologia experimental. É comum nas ciências sociais, especialmente na sociologia por razões práticas e conceituais. Surgiu no século XX e aponta que o raciocínio científico é bastante semelhante ao raciocínio do senso comum. Cada método pode ter erros e os erros podem ser evitados se um maior número de métodos for usado. Pressupõe que os cientistas NUNCA são objetivos e que são tendenciosos devido as suas crenças culturais, negando o princípio da neutralidade.
MATERIALISMO HISTÓRICO Marx e Engels	Fundamenta-se na análise da realidade a partir da teoria da infraestrutura e superestrutura que circundam um determinado modo de produção. Com o aumento dos centros urbanos e da industrialização no século XIX na Europa a desigualdade entre as classes se tornou cada vez mais expressiva. Assim, o Materialismo Histórico buscou compreender as relações entre o trabalho e os fatos materiais (econômicos, históricos ou técnicos) adquiridos ao longo da história. Marx faz uma análise crítica sobre o sistema capitalista e a luta de classes entre burguesia e proletariado. Como filosofia visa explicar como se formaram as classes sociais e, posteriormente, o Estado que possui dois momentos, a saber: 1. Surge para evitar ou amenizar conflito entre as classes. 2. Torna-se parcial, representando interesses predominantes das classes dominantes servindo como aparelho de coerção contra as classes dominadas.
TEORIA CRÍTICA Escola de Frankfurt	A Escola de Frankfurt, por conseguinte a Teoria Crítica, se institucionalizaram no final da década de 40, justamente com o fim da Segunda Guerra Mundial. Uma de suas principais características é a fragmentação numa série de estudos, muitos antagônicos e contraditórios. Na verdade, seu surgimento data de 1924 e um dos principais objetivos era explicar, historicamente como se dava a organização e a consciência dos trabalhadores industriais. Contestam o conceito de cultura de massa propondo o conceito em substituição de indústria cultural. Propõe a dialética como método para entender a sociedade (em sua formação capitalista e na industrialização) fazendo a crítica da economia política ao tentar entender o desemprego, o terrorismo e o militarismo que vedam a verdade ao ignorar que suas intervenções constantemente incidem no contexto social.
TEORIA DA COMPLEXIDADE Edgar Morin	O pensamento complexo de Edgar Morin vê o mundo como um todo indissociável e propõe uma abordagem multidisciplinar e multi referenciada para a construção do conhecimento. O conhecimento rejeita a desordem, a ambiguidade e a incerteza, mas a abordagem transdisciplinar dos fenômenos pressupõe a mudança de paradigma através da pluralidade de visões sobre um mesmo assunto, da retirada do absolutismo da verdade científica e do ingresso da imprevisibilidade nos contextos biológico, sociológico, antropológico e planetário.

Fonte: HORKHEIMER, 1974; POPPER, 2004; MORIN, 2011.

Destaca-se que diferentes comunidades científicas compactuam matrizes conceituais que criam constructos mentais delineadores de processos e de estruturas cognitivas de absorção da realidade, sugerindo debate e novas formas de interpretação de cada caso. As matrizes epistemológicas, a exemplo do Positivismo, da Fenomenologia, do Materialismo Histórico, do Estruturalismo e das Teorias Sistêmica e da Complexidade, introduziram novos paradigmas que alteraram significativamente o modo como a ciência passou a compreender e a explicar a realidade (WITTMANN; FONTOURA, 2016).

Neste estudo houve a opção por analisar algumas matrizes epistemológicas como o Positivismo (matriz empírico-analítica), devido a sua influência no desenvolvimento das organizações e nas formas de organização da produção; o Materialismo Histórico Dialético (matriz crítica), como método de análise desta pesquisa e como influenciador do pensamento crítico; e a Visão Sistêmica e a Teoria da Complexidade, também com viés crítico nos estudos organizacionais, conforme já apontado por Sobral e Peci (2013).

As matrizes são mencionadas como delineadoras e macro narrativas que influenciaram o desenvolvimento da sociedade, das tecnologias, das formas de organização da produção e, por consequência, das organizações que fundamentam os dados primários do estudo. Pretende-se evidenciar a influência de diferentes matrizes filosóficas e da Teoria Crítica nos processos desenvolvidos em contextos organizacionais, especialmente a partir das empresas que foram objeto deste estudo. Para tanto, apresenta-se no Quadro 1 uma síntese com alguns elementos históricos e os fundamentos das Matrizes Epistemológicas referidas.

Apresentam-se alguns elementos mais detalhados sobre o positivismo, o Materialismo Histórico e Teoria da Complexidade devido à opção epistemológica adotada para este estudo, conforme já referido.

2.1.1 O Positivismo

Identifica-se que, tanto na economia como nos negócios, as matrizes epistemológicas contribuem para o processo de indução dos cientistas e dos gestores influenciando, indiretamente, as organizações e a própria sociedade (MORGAN, 1996; DE PAULA, 2016). Como exemplo, temos a matriz positivista que inspirou a divisão e a compartimentalização do trabalho baseado em pressupostos que proporcionaram o advento da Administração Científica, tolhendo as percepções

relativas a ambientes sistêmicos e complexos (WITTMANN; FONTOURA, 2016).

A literatura sobre gestão organizacional hegemonicamente foi influenciada pela matriz positivista, principalmente nos estudos de localização e de custos, com ingerência da teoria weberiana, com viés para a organização burocrática (BENKO, 1999). Esta matriz deu origem ao taylorismo/fordismo, que se disseminou com o advento da sociedade industrial e avançou para outros ambientes, como o organizacional e social, formando um “taylorismo/fordismo do espírito”, conforme denominado por Morgan (1996) e Ramos (1996). Esse processo influenciou também os estudos e teorias sobre o processo administrativo das organizações, conforme referido por Sobral e Peci (2013, p. 85):

O fato é que, até a década de 1960, o campo de estudos administrativos e organizacionais era relativamente simples. Com base em apropriações das ciências naturais e biológicas, presenciou-se até essa época o desenvolvimento da ciência da administração e das organizações principalmente no contexto anglo-saxão, dotado de unidade, homogeneidade e coerência, sendo seu foco de análise as organizações burocráticas inseridas na sociedade moderna. Essa fase foi uma época em que a teoria das organizações vivia uma fase de desenvolvimento controlado dentro de um único paradigma intelectual (caracterizado como funcionalista e positivista), baseado em um acordo tácito de métodos, metodologias, perspectivas de análise e base epistemológica.

O homem, imerso nestes pressupostos, também foi submetido a estruturas sociais que, por sua vez, estão inseridas em um contexto historicamente determinado e influenciado por linhas de pensamento que induzem as formas cognitivas do conhecer. Estas linhas modelam os indivíduos segundo uma ordem estabelecida e amparada por paradigmas que, segundo Kuhn (2005), consistem em formas de se visualizar o mundo.

Nesta seara, citam-se o cartesianismo, o positivismo, o taylorismo e o fordismo, considerados como modelos de pensamento ortodoxos, lineares e reducionistas que levaram a sociedade e os indivíduos ao *status* de homem objeto, em contraponto à visão sistêmica e à teoria da complexidade, associados a sistemas de autopoiese³ (CAPRA, 1996; MATURANA, 2001). No que se refere às organizações, o positivismo antecede os estudos críticos e a Escola das Relações Humanas, apresentando características isomórficas, ou seja, levando a um desenvolvimento organizacional similar entre as mesmas, bem como, nas repetidas análises da literatura em gestão empresarial como observado por autores como Boltanski e Chiapello (2009), Sobral

³ Autopoiese consiste em um termo vinculado a uma empresa interativa com o meio interno e externo, com múltiplas interações a partir da visão sistêmica e a Teoria da Complexidade.

e Peci (2013).

Na literatura nacional destacam-se os trabalhos com releção crítica, especialmente oriundos da Administração, como as obras “A nova ciência das organizações” de Alberto Guerreiro Ramos (1972), e “Tem razão a administração?” de Fernando Guilherme Tenório (2004). Na literatura internacional percebe-se um alinhamento a estas críticas nos trabalhos de autores como Bell (1973), Toffler (1995) e Morgan (1996):

[...] frequentemente falamos sobre organizações como se elas fossem máquinas desenhadas para atingir fins e objetivos predeterminados que devessem funcionar tranquila e eficientemente. E, como resultado desse tipo de pensamento, frequentemente tentamos organizá-las e administrá-las de maneira mecanicista, impelindo suas qualidades humanas para um papel secundário. (MORGAN 2006, p. 17).

Uma análise crítica sobre a influência do positivismo nas organizações evidencia que não se deve desprezar a importância desta matriz para o desenvolvimento tecnológico e para a própria evolução da administração como ciência, a partir da Escola Clássica de Administração. Entretanto, com o desenvolvimento histórico da sociedade se reconhece o surgimento de novas perspectivas e análises, de novas ideias e conceitos oriundos de outras áreas como a economia, a sociologia, a ciência política, a psicologia e a filosofia, consideradas como alternativas para a visão funcionalista dominante até então, conforme referido na análise sobre as Escolas e Teorias da Administração (SOBRAL; PECI, 2013).

Nesta perspectiva crítica é importante a análise das matrizes do conhecimento, consideradas como elementos epistêmicos que influenciaram o desenvolvimento científico e as organizações. O conhecimento humano é baseado em hipóteses e a neutralidade é comprometida quando o conhecimento científico for ditado por um único método. O conhecimento baseado na indução se embasa tanto quanto o positivismo na objetividade, mas defende que a diversificação de métodos minimiza o comprometimento dos dados pelos fatores culturais que influenciam os cientistas. Karl Popper (2004) o fundou e sofreu influências de Kant (2017) e Wittgenstein (1988).

Popper (2004) critica vários aspectos do positivismo lógico, principalmente no que se refere ao método indutivo. Entende que este método se baseia na observação e abstrai a constância dos fatos, mas nada garante que um fato se repita sempre, não importando quantas vezes este seja verificado. Isto vale também

para os experimentos, pois mesmo que uma Teoria seja testada o autor entende que não é possível afirmar uma única verdade embasando-se no princípio da indução, pois a neutralidade está contaminada por uma falha metodológica que compromete a credibilidade das teorias.

Para Popper (2004), no método indutivo a generalização de casos singulares os transforma em universais, sendo que, para que os enunciados sejam considerados legítimos, devem derivar da experiência. Este método segue o caminho contrário da indução, pois consiste em formar hipóteses baseadas na intuição e submetê-las a testes para comprovar e verificar sua consistência e sua validação. Ele pretende propor um exame de lógica de cada hipótese, pois além de testá-la para determinar o caráter da teoria, constata sua aplicabilidade, assim quando uma teoria sobrevive a testes a que foi submetida será aceita enquanto funcionar e enquanto não for sobrepujada por novas possibilidades teóricas, sendo que, para Popper, as teorias têm caráter provisório.

A matriz positivista influenciou também os diversos macroperíodos do Desenvolvimento Econômico, especialmente o taylorismo, o fordismo e o cartesianismo, ambos com uma característica epistemológica comum que é o unidimensionalismo e a tendência ao isomorfismo, conforme descrito por Dimaggio e Powell (2005). A influência positivista torna-se evidente nos estudos organizacionais em que são utilizadas metodologias quantitativas ou estudos de casos repetidos, também utilizados para comprovar achados, a eficiência e eficácia, assim como influenciou a Teoria do DO, também objeto de análise neste estudo.

No item seguinte apresenta-se o Materialismo Histórico contrapondo-se à visão positivista, e considerando-a como matriz influenciadora da Teoria Crítica, que fundamentará a reflexão empírica e teórica deste estudo.

2.1.2 Materialismo Histórico e Teoria Crítica

O Materialismo Histórico Dialético vem contrapor-se à homogeneização dos padrões da matriz positivista a partir de uma análise do concreto e do material, com a contextualização histórica e a existência de estudos críticos utilizando-se a dialética como método de análise. Justamente por estas questões, cabe definir o Materialismo Histórico e Dialético em contraponto ao idealismo e ao metaficismo, que influenciou outros movimentos e estudos, tendo como seus maiores representantes os alemães Karl Marx (1818-1883) e Friedrich Engels (1820-1895).

Lencioni (1999) esclarece que o Materialismo Histórico está ancorado no idealismo alemão, em particular na dialética hegeliana e no materialismo de Ludwig Feuerbach, por isso a denominação Materialismo Histórico Dialético. Neste contexto, o entendimento sobre as relações de produção é fundamental para se realizar uma análise epistêmica do tema evitando-se o vício paradigmático de análises limitadas à unidimensionalidade e à uniescalaridade, normalmente voltadas para o prisma econômico⁴. Morgan (2006, p. 262) apresenta alguns elementos históricos sobre o materialismo, pois, segundo ele,

Muitas destas noções *tauistas* foram trazidas ao Ocidente pelo trabalho de Heráclito, tendo sido expressas e desenvolvidas de várias maneiras diferentes por gerações de cientistas e teóricos sociais, sedimentando o que hoje é conhecido como visão dialética da realidade. Por exemplo, estas ideias tiveram forte influência no trabalho de Hegel, filósofo alemão do século XIX que muito contribuiu para desenvolver o método dialético, e no trabalho de teóricos sociais como Karl Marx e Mao Tse-tung. Estes teóricos desenvolveram a visão dialética, segundo a qual o mundo evolui como resultado de tensões internas entre opostos, transformando-a em uma poderosa teoria da mudança social. Por exemplo, nos quatro volumosos tomos de *O capital*, Marx recorreu ao método dialético para revelar como as contradições econômicas e sociais dentro de uma sociedade fornecem a base para a sua autotransformação.

O estudo das matrizes epistemológicas, associado às teorias da Administração e ao desenvolvimento organizacional, torna-se relevante para se compreender a ontologia da evolução das organizações. A evolução e o papel das organizações constituem-se em tema historicamente abordado nas ciências sociais e aplicadas como assunto emergente para o Desenvolvimento Regional, em contraponto aos enfoques positivistas.

Convém ressaltar que as organizações não se constituem como o único fator influente, pois estas se associam a complexos elementos e a especificidades territoriais, culturais, políticas, econômicas, sociais e ambientais, elementos denominados na Teoria Crítica de primeira geração, como aspectos

⁴ O termo multidimensionalidade aparece de forma reiterada nas bibliografias estudadas, configurando um grande desafio epistêmico no sentido de se desenvolver Teorias e metodologias para inserir cada vez mais a visão multidimensional nos estudos e na prática social, integrando, desta forma, o econômico, ambiental e o social no estilo de vida das pessoas, uma tarefa utópica, mas que precisa ser desenvolvida na sociedade pós-industrial, até por questões econômicas. A sociedade tecnológica (MARCUSE, 1973) ou industrial é unidimensional, pois mutila as realidades sociais com viés tecnointustrial, econômico com recusa as múltiplas possibilidades sociais dentro de um idealismo histórico, à luz do desenvolvimento regional dentro das especificidades territoriais (discussão realizada por Marcuse na obra: *O homem unidimensional*, autor da primeira geração da escola de Frankfurt com viés materialista histórico). O termo multiescalar complementa esta análise no sentido de se entender estas múltiplas relações históricas na escala global, nacional, regional, local, dentro das organizações os polimorfismos envolvendo os departamentos ou os cubículos (TOFFLER, 1995), muitas vezes, contrapondo a visão de processos multiescalares organizacionais.

multidimensionais. (MARCUSE, 1973).

Nessa perspectiva, Morgan (2006, p. 263) salienta a importância de se analisar alguns trabalhos de Marx referentes ao pensamento dialético, pois

Como Marx estava analisando a sociedade da sua época, grande parte da atenção aqui dirigida será em relação a tensões e pressões encontradas no capitalismo. Entretanto, o método pode ser aplicado à análise de todos os tipos de sociedade e de organizações, já que o princípio da oposição dialética é universal.

O Materialismo Histórico marca uma mudança de paradigma nos estudos organizacionais contrapondo-se à ideologia do *homo economicus*, influenciando os estudos críticos como resposta ao período pós-depressão de 1930 de expansão da sociedade do mercado (SOBRAL; PECI, 2013). Também influencia (após a consolidação da administração científica e do desenvolvimento de organizações padronizadas) o Movimento das Relações Humanas.

Nesse sentido, “Os primeiros sindicatos foram criados já no início do século XIX, mas sua expansão maior ocorreu sob a influência das ideias de autores como Karl Marx e Friedrich Engels na segunda metade do século XIX” (SOBRAL; PECI, 2013, p. 67).

O Materialismo Histórico Dialético, como matriz epistemológica, sugere uma análise multidimensional sobre infraestrutura e superestrutura em que a sociedade capitalista está dimensionada, conforme ressaltado por Barros e Dainezi (2014, p. 21): “Toda sociedade tem fenômenos: infra estruturais e superestruturais. Dentro da perspectiva do Materialismo Histórico, todos os elementos superestruturais encontram suas causas primeiras nos elementos infra estruturais, o que não exclui determinação em sentido contrário”.

A infraestrutura determina a superestrutura e vice e versa, sendo que a análise das relações de produção, a contextualização histórica e o desenvolvimento organizacional são fatores de extrema relevância nesta perspectiva.

O elemento central de toda infraestrutura, seja na sociedade da pedra lascada ou na sociedade pós-industrial, é o que o marxismo chama de processo de produção. Em outras palavras, o que verdadeiramente explica o direito, a moral, a religião, a educação, a filosofia, e qualquer coisa na sociedade é a maneira como ela produz bens materiais. Todo processo de produção, dirá Marx no livro I de o capital, é constituído por dois elementos; processo de trabalho e relações de produção. (BARROS; DAINEZI, 2014 p. 28).

Sobral e Peci (2013) também analisam as alterações históricas da sociedade com reflexos para as organizações, partindo do *homo economicus* característico da sociedade de consumo pós-crise de 1929, o *homo social* com influência dos estudos vinculados à matriz epistemológica crítica, e o *homo complexos* em busca de constante autonomia e autodesenvolvimento.

Guerreiro Ramos (1989) apresenta um "modelo multidimensional" como alternativa ao referido modelo de análise empregado na administração e no planejamento de sistemas sociais, considerando o mercado como a principal categoria no que se refere as questões pessoais e sociais (unidimensionais), bem como: a) a sociedade como um conjunto de enclaves onde o mercado é apenas um deles; e b) um sistema de governo social capaz de formular e de programar, de maneira ótima, boas políticas e decisões para gerenciar esses entraves sociais.

Para Serva, Dias e Alpersted (*apud* RAMOS 2010, p. 4), “[...] por outro lado, ao mesmo tempo que sugere que o ‘paradigma para-econômico’ é um meio de multidimensionar a análise organizacional”, esta não é uma tarefa fácil, uma vez que eles próprios afirmam que “a atualização humana é um esforço complexo”.

Esse movimento crítico surgiu também em contraponto à “excessiva especialização das disciplinas” (SOBRAL; PECCI, 2013), alinhado ao pensamento complexo que envolve a unificação das Teorias. A homogeneização positivista também influenciou a fragmentação disciplinar com a utilização de uma escola quantitativa nos estudos organizacionais, que muitas vezes negligenciou fatores históricos e qualitativos.

Morin (2011, 11) afirma “[...] em toda a minha vida, jamais pude me resignar ao saber fragmentado, pude isolar um objeto do seu contexto, de seus antecedentes, de seu devir”. Neste contexto, cabe ressaltar a matriz epistemológica sistêmica e complexa que também tem influenciado a sociedade e as organizações.

[...] Em Hegel, com efeito, a totalidade é sobretudo uma categoria lógica, retomada em seguida por Karl Marx. Ambos esses autores procuraram apreender o sentido dos fatos histórico-sociais à luz da conexão de fatores de que resultam. Hegel e Marx veem o processo histórico-social como sucessão de épocas, cada uma das quais constituindo totalidade de sentido, presidida por lei estrutural básica, que dá a razão de tudo o que dentro dela acontece. (...) em sua fase hegeliana, Marx concebia a época sem impor-se a exigência de sua caracterização propriamente material [...]. (RAMOS, 1996, p. 130).

Esta pesquisa também apresenta a Teoria da Complexidade como matriz delimitadora do pensamento que utiliza duas categorias críticas (dialética,

contextualização histórica), sem, entretanto, estabelecer-se comparações entre as matrizes. A complexidade é abordada por ser um termo muito usado na gestão, muitas vezes de forma simplificada, visto que o próprio Morin (2011) preocupou-se em não tratar sobre comparação ou unificação das epistemologias.

As matrizes epistemológicas destacadas apresentam contraponto à visão positivista influenciadora das dinâmicas organizacionais, dos estudos organizacionais e da Teoria do Desenvolvimento organizacional. Nessa perspectiva, no item seguinte apresentam-se as características da Teoria da Complexidade.

2.1.3 Teoria da Complexidade

A visão sistêmica é utilizada nas dinâmicas organizacionais, sendo amplamente abordada na literatura sobre gestão empresarial. A Teoria da Complexidade, por seu turno, apresenta-se como um assunto emergente nas ciências sociais e nos estudos organizacionais, eis que Morin (1995, p. 55) destaca que “O homem talvez não teria se desenvolvido se não fosse obrigado a responder a tantos desafios mortais [...]”.

Salienta-se que ambas as teorias (Teoria da Complexidade e Teoria Crítica) apresentam alguns pressupostos epistemológicos alinhados à matriz crítica como o contexto histórico e a dialética, presentes nas ideias de autores como Morin (2011), Ramos (1996) e De Paula (2016), contrapondo-se à matriz positivista. Nessa perspectiva, Serva, Dias e Alpersted (2010) referem a possibilidade de se adotar a epistemologia da complexidade como norteadora em análises organizacionais.

A matriz da complexidade vem auxiliar no desenvolvimento de uma epistemologia nos estudos organizacionais, apresentando um caráter crítico, como um movimento ainda que introdutório para possibilidades não positivistas, após a administração científica ser caracterizada predominantemente pelo taylorismo/fordismo, Teoria da Burocracia com viés para eficiência organizacional configurando uma relação ortodoxa em gestão (SOBRAL; PECCI, 2013):

A ortodoxia na teoria das organizações foi desenvolvida a partir de metáforas suportadas pelo paradigma funcionalista e pelos seus pressupostos, acabando por engendrar o desenvolvimento de teorias pautadas em fundamentos pouco questionados até os anos 1980. No âmbito do paradigma funcionalista, os teóricos das organizações abordam frequentemente seu objeto a partir de uma estrutura de referências com base em pressupostos não discutidos, e, na medida em que esses pressupostos são reforçados e reafirmados continuamente por diversos pesquisadores, essa visão ortodoxa de mundo passa a ser assumida como única e inquestionável (SERVA; DIAS; ALPERSTED, 2010 p. 02).

A Teoria da Complexidade, com pressupostos alinhados ao pensamento crítico, tem influenciado correntes posteriores à Escola Clássica, assim como a Escola Comportamental e das Relações Humanas, e a Escola Contingencial, com característica interativa e interdisciplinar (SOBRAL; PECCI, 2013; OLIVEIRA 2012). Kuhn (2005) enfatiza a relevância da compreensão acerca dos limites dos paradigmas positivistas devido à dificuldade desta corrente epistemológica atender as novas demandas historicamente consolidadas, decorrentes das inevitáveis mudanças que impulsionam novas formas de atuação. Assim, de acordo com Serva, Dias e Alpersted (2010, p. 2):

As ideias de Kuhn são especialmente importantes, pois permitem a compreensão das forças impulsionadoras e restritivas de novas teorias e ideias. Ao questionar o enfoque tradicional do progresso científico, revela que a ciência está em constante estado de evolução. Essa verdadeira evolução ou progresso da ciência ocorre de forma descontínua, quando um paradigma é substituído por outro. É o que Kuhn denomina "revolução". Ela se inicia quando o paradigma instaurado já não consegue dar explicações acerca dos fenômenos estudados.

Para tanto, a Teoria da Complexidade apresenta-se como uma matriz alternativa para o desenvolvimento de teorias e de métodos para os estudos organizacionais, propondo novas concepções não positivistas. Esta teoria proporcionou uma nova concepção para o desenvolvimento dos estudos organizacionais através da Teoria dos Sistemas, no sentido de se entender as organizações como sistemas abertos e não somente atrelados às questões internas, aspectos que neste estudo serão descritos como fatores sistêmicos, empresariais e estruturais.

A epistemologia da complexidade teve um desenvolvimento histórico partindo dos estudos de Bertalanffy (1950) através da Teoria dos Sistemas; Boulding (1956) envolvendo as ciências físicas, biológicas e humanas; Schucman (1960) com aplicação da Teoria dos Sistemas nas organizações; Kast, Rosenzweig e Johnson (1963) com base no alinhamento das funções básicas: planejar, organizar executar e controlar vistos não de forma separada; Robert e Kahn (1966) consolidaram as organizações como sistemas sociais e Acroff (1963) que consolidou os conceitos da teoria dos sistemas (OLIVEIRA, 2012).

O desenvolvimento não é homogêneo no espaço e nem sincrônico no tempo. A distribuição desigual dos recursos naturais e a acumulação diferenciada dos frutos do trabalho humano produzem distintas localizações que se reproduzem em

velocidades diversas. O próprio processo de colonização brasileira é um exemplo de formação desigual pela distribuição de terras e de cargos públicos (EGLER; BESSA; GONÇALVES, 2013).

O pensamento complexo vem auxiliar de forma integradora o constructo de uma ciência não alienadora, com viés de entendimento das totalidades sociais e da sua diversidade territorial. Para Morin (2011) as Teorias da Complexidade, principalmente no final dos anos 1960, tiveram influência da Teoria da Informação, da cibernética, da Teoria dos Sistemas e do conceito de auto-organização, pois, segundo ele,

A complexidade surge, é verdade, lá onde o pensamento simplificador falha, mas ela integra em si tudo o que põe ordem, clareza, distinção, precisão no conhecimento. Enquanto o pensamento simplificador desintegra a complexidade do real, o pensamento complexo integra o mais possível dos modos simplificadores de pensar, mas recusa as consequências mutiladoras, unidimensionais, e finalmente ofuscantes de uma simplificação que se considera reflexo do que há de real na realidade. (MORIN, 2011, p. 06).

A complexidade não se preocupa unicamente com a completude ou totalidade, mas sim com a visão ou pensamento multidimensional, que se contrapõe à disjunção que separa, isola e oculta para uma multidimensionalidade (social, ambiental, econômica), além de propor uma interdisciplinaridade que visa religar, interagir, explicar e descrever as totalidades e os constructos sociais.

Para Horkheimer e Adorno (1985, p. 44) “[...] a totalidade é uma não verdade”. Esse pensamento tem relação com o conhecido pensamento de Descartes de que a soma das partes pode ser diferente da totalidade, principalmente no campo das ciências sociais aplicadas, conforme evidenciado por Morin (2011, p. 14):

[...] a complexidade chegou a nós, nas ciências, pelo mesmo caminho que tinha expulsado. O próprio desenvolvimento da ciência física, que se consagrava a revelar a ordem impecável do mundo, seu determinismo absoluto e perpétuo, sua obediência a uma lei única e sua constituição de uma forma original de simples (o átomo), desembocou finalmente na complexidade real. Descobriu-se no universo físico um princípio hemorrágico de degradação e de desordem (segundo o princípio da termodinâmica); depois no que se supunha ser o princípio da simplicidade física e lógica, descobriu a extrema complexidade microfísica; a partícula não é um primeiro tijolo, mas uma fronteira sobre uma complexidade, talvez inconcebível; o *cosmos* não é uma máquina perfeita, mas um processo de vias de desintegração e de organização ao mesmo tempo.

Autores como Lencioni (1999), vinculada à geografia crítica, defendem uma concepção organicista abordada nas Teorias da Complexidade aplicada às

realidades sociais. A crítica basicamente parte da premissa de que as realidades sociais não são harmônicas e sim composta por múltiplas segmentações, além de que as regiões podem ser vistas como agentes ativos e diversos. Entretanto, estes pressupostos configuram-se atualmente em uma grande aproximação epistêmica com a visão atual das Teorias da Complexidade, que trabalham com a diversidade não harmônica dos fenômenos.

Morin (2011) fundamenta que não se pode resignar um pensamento fragmentado, nem isolar o seu contexto e antecedentes (contexto histórico) mas realizar análises que envolvam a multidimensionalidade e as contradições internas, pois, segundo ele,

Vivemos no império dos princípios de disjunção, de redução e de abstração, cujo conjunto constitui o que chamo de paradigma da simplificação. Descartes formulou este paradigma essencial do ocidente ao separar o sujeito pensante (*ego cogitans*), e a coisa entendida (*res extensa*), isto é, filosofia da ciência, e ao colocar como princípio de verdades as ideias claras e distintas, ou seja, o próprio pensamento disjuntivo. Esse paradigma, que controla a aventura do pensamento ocidental desde o século XVII, sem dúvida permitiu maiores progressos ao conhecimento científico e a reflexão filosófica; suas consequências nocivas só começaram a se revelar no século XX. (MORIN, 2011, p. 11).

No cenário contemporâneo, em que há fortes evidências de que a economia global esteja se orientando progressivamente para a valorização do conhecimento e dos serviços especializados, como fonte de renda e de emprego (rompendo com o paradigma da acumulação rígida do capital), percebem-se mudanças polimórficas na sociedade (HARVEY, 1992; TOFFLER, 1995; EGLER, BESSA e GONÇALVES, 2013). Os fluxos de capitais e de informações circulam em velocidade acelerada entre empresas situadas em distintas localizações, ao mesmo tempo em que as distâncias relativas no interior das grandes metrópoles se tornam cada vez maiores em função dos congestionamentos e da crescente segregação sócio espacial existente entre os seus subcentros urbanos (EGLER; BESSA; GONÇALVES, 2013).

De um lado, a sociedade baseada no consumo já dá sinais muito claros de estagnação, processo observado desde a década de 1970 (HARVEY, 1992; TENÓRIO, 2007) e, por outro, identifica-se que as ciências apresentam uma visão hegemonicamente mutiladora e incapaz de explicar ou de descrever as realidades sociais (MORIN, 2011). Barros e Dainezi (2014, p.24) mencionam uma passagem de Sócrates definindo o prazer como sendo o momento em que “o guarda relaxa a corrente do seu pé”. Essa passagem leva à compreensão de que o prazer precede

um sofrimento. O mesmo acontece na sociedade capitalista com aposta no consumo, em que as pessoas correm atrás dos seus desejos e logo depois de satisfazê-los identificam que há outras coisas a conquistar e comprar.

A reflexão sobre os fatores que condicionam a sociedade predominantemente baseada no mercado, como modo de organização da produção e estilo de vida, pode ser ampliada a partir da compreensão sobre as características da matriz positivista e da matriz crítica, conforme pode ser analisado através do Quadro 2.

No que se refere à imparcialidade da ciência, a visão positivista defende que um teste de hipótese sempre deverá ser imparcial ao realizar generalizações. Em alguns ramos do conhecimento os modelos matemáticos são fundamentais, mas para as ciências sociais e para a ciência do Desenvolvimento Regional, estes estudos apresentam-se controversos. Como os ambientes e os objetos de estudos não são harmônicos, as realidades são díspares, estimulando o surgimento de novos métodos de pesquisa com estudos contextualizados, análise de fenomenias⁵ com um viés mais qualitativo de pesquisa e de pensamento.

A sociedade do conhecimento, baseada nas dinâmicas sociais, tem outra complexidade, a multidimensionalidade, que consiste em múltiplas escalas, enfim, múltiplas possibilidades, sendo as questões econômicas apenas uma das variáveis importantes. A revisão deste modelo passa por uma reformulação profunda no que se refere ao campo científico e à mentalidade das pessoas (RAMOS, 1989). Para que haja esta mudança, tanto na sociedade como nas organizações, faz-se essencial o aprofundamento dos estudos para o entendimento acerca da genealogia e da ontologia destes complexos processos teóricos e sociais.

⁵ Salienta-se que o termo Fenonomia vem do grego *phaineim* que significa mostrar, e caracteriza-se como uma oportunidade para o exercício da realização pessoal. Nessa perspectiva, deve ser entendido como um estado de busca permanente, já que é próprio do ser humano dar significado à vida.

Quadro 2 - Matriz Positivista versus Teorias Crítica e da Complexidade

MATRIZ POSITIVISTA	TEORIA CRÍTICA
Crença na imparcialidade da ciência e do isolamento das partes.	Foco nos sistemas sociais e nas interações sistêmicas.
Homogeneização como modelo econômico, como método e pesquisa, através da <u>generalização matemática</u> .	Busca do estudo das diversidades, da pesquisa qualitativa e da fenomenologia socioambiental.
Idealismo - mecanicismo	Múltiplas interações entre sujeito e objeto.
Uso de testes de hipóteses baseados em modelos amostrais e quantitativos	Tentativa de entendimento das totalidades e singularidades.
Foco na generalização	Foco em constructos e dinâmicas sociais.
Paradigma de que as totalidades são harmônicas, lineares e cartesianas.	Paradigma de que as totalidades são polimórficas e policêntricas.
Organizações de mercado com visão unidimensional e uni escalar, entendidas como organismos fechados, com forte influência da teoria da burocracia e da <i>maquinabilidade</i> dos processos.	Organizações baseadas nas dinâmicas sociais e organizacionais baseadas em visões multidimensionais e multiescalares operacionalizadas como organismos abertos e fechados com influência das teorias crítica e complexa e da matriz fenomenológica.

Fonte: Organizado pelo autor com base em Marx (1975); Ramos (1989); Harvey (1992); Morgan (2006); Tenório (2007); Morin (2011).

Em relação aos processos sociais, salientam-se três elementos que necessitam ser considerados, o econômico, o social e o ambiental, a partir de uma visão de sustentabilidade. Entretanto, identifica-se que o pensamento positivista não apresenta mais uma fundamentação considerada como macro narrativa, em função das alterações sociais e históricas oriundas de um período em que a sociedade technoindustrial já não se apresenta mais como único paradigma. Esta análise evidencia que em um período em que se questiona as formas de organização da produção a partir de uma perspectiva que privilegia o regional, os modelos indutivos do positivismo, que foram importantes para as ciências naturais, já não atendem mais à complexidade social e organizacional, tampouco aos aspectos e efeitos cognitivos desenvolvidos em um período industrial incorporados como estilo de vida e como modelo de acumulação capitalista.

No item seguinte apresenta-se uma contextualização histórica dos macroperíodos do desenvolvimento (pré-industrial, industrial e pós-industrial) e as formas de organização da produção, bem como, suas relações com as dinâmicas organizacionais e as Teorias de Administração, em especial a Teoria do DO.

2.2 Macroperíodos do Desenvolvimento Econômico

A análise epistemológica do desenvolvimento das organizações e dos mercados pressupõe uma compreensão sobre os macroperíodos do desenvolvimento. Neste sentido, identifica-se que a organização da produção historicamente foi influenciada pelo sistema econômico de acumulação do capital e, também pelo desenvolvimento das organizações, de acordo com macroperíodos históricos de organização da produção⁶.

Marx (1974) e autores das Escolas Econômicas Clássicas como Ricardo (1821), Malthus (1821) e Smith (1776), contribuíram para a análise da relação entre o capital e o trabalho. Os economistas clássicos preocuparam-se com a noção de riqueza centrada nos fatores tangíveis de produção, sendo que Marx focou-se nas relações de trabalho e nas classes sociais, contribuindo para a visão atual de *fenômenos* (RAMOS, 1996).

Para se entender o desenvolvimento organizacional e as formas de organização da produção, partindo-se de uma ontologia não positivista, o entendimento dos modelos econômicos figura-se como aspecto fundamental de partida, visto que, inevitavelmente, nos dias de hoje é inegável a crise do sistema de acumulação rígida do capital (HARVEY, 1992; TOFFLER, 1995; TENÓRIO, 2007). As organizações capitalistas não estão imunes às crises ocasionadas por questões regionais, territoriais, culturais e sociais. Independente do porte, as empresas não desenvolveram uma estrutura de gestão preparada para competir com as possibilidades pós-industriais. A gestão, hegemonicamente, foca-se na eficiência e na eficácia baseada na contribuição weberiana, apesar de Weber ser um autor que analisou a sociedade, influenciou as organizações, atreladas, também, à teorias externas e aos mercados massificados.

As economias externas dependiam do desenvolvimento da indústria, bem como, as economias internas dependiam dos recursos e da gestão da própria empresa, da eficiência da sua administração, enfim, da sua atuação no mercado que estimula processos novos e acirradas dinâmicas de concorrência. As relações de produção, assim como o DO, tiveram uma evolução histórica com inúmeras contradições, principalmente porque as organizações e as teorias organizacionais tendem ao unidimensionalismo e à alienação nas relações.

⁶ Salienta-se que parte das discussões presentes neste item foram originalmente publicadas em formato de artigo científico intitulado "Organizações e desenvolvimento: reflexões epistemológicas. (FONTOURA; WITTMANN, 2016).

O desenvolvimento organizacional ocorreu historicamente influenciado pelo desenvolvimento da sociedade industrial, apresentando características unidimensionais e ligadas ao modelo de produção industrial (MARCUSE, 1973; HORKHEIMER; ADORNO, 1985; HORKHEIMER, 1974). Neste contexto, a visão de mundo positivista não só influenciou nos modelos de produção, mas predominou no comportamento e na organização da sociedade como um todo, desenvolvendo uma espécie de “taylorismo do espírito” que também influenciou as escolas e as teorias da administração (MORGAN, 1996; RAMOS, 1989).

Entretanto, no final do século XX a globalização e a inovação passaram a ser protagonistas de um novo ciclo dito “de desenvolvimento”, entendido nesta tese como apenas crescimento econômico unidimensional com alguns traços de flexibilização em alguns casos. As novas tecnologias nos transportes, nas comunicações e nos acessos às informações fortaleceram processos de interação entre organizações, aumentando a complexidade interativa e a necessidade de se criarem ambientes que privilegiassem relações interempresariais. Assim, cidades e regiões passaram a dar respostas estratégicas aos desafios gerados pela nova dinâmica concorrencial, não apenas através da oferta de novos produtos e serviços, mas pela criação de ambientes complexos e interativos alinhados ao Desenvolvimento Regional territorializado. Contudo, Harvey (1992, p. 01), adverte que:

[...] essas mudanças, quando confrontadas com as regras básicas de acumulação capitalista, mostram-se mais como transformações de aparência superficial do que como sinais do surgimento de alguma sociedade pós-capitalista, ou mesmo pós-industrial inteiramente nova.

Apesar da crítica de Harvey (1992), em função da necessidade de revisão de paradigmas organizacionais baseados no crescimento, utiliza-se o termo possibilidades pós-industriais ao se mencionar mercados, face às mudanças aceleradas dos ambientes e das organizações e o desenvolvimento embrionário de teorias e de ações de desenvolvimento organizacional, considerados como alternativas para o Desenvolvimento Regional⁷, conforme pode ser observado através de aspectos abordados no Quadro 3.

⁷ Apesar de usar o termo *neotaylorista e fordista* como forma de organização da produção.

Quadro 3 - Passado e Presente dos Sistemas Organizacionais

SISTEMAS ORGANIZACIONAIS PASSADO	SISTEMAS ORGANIZACIONAIS PRESENTE
Sistema baseado em ativos fixos e na acumulação de capital	Sistema baseado na mudança e inovação
Sistema baseado na economia de escala	Sistema baseado na economia de escopo e na customização
Sistema baseado nos fatores de produção convencionais, terra, trabalho, matéria-prima e capital	Sistema baseado na tecnologia, informação e conhecimento
Sistema baseado no papel-moeda e na troca de mercadorias	Sistema baseado em transações eletrônicas e nos fluxos de capitais
Sistema baseado em organizações burocráticas mecanicistas	Sistema adocrático alinhado a relações complexas adaptativas
Sistema baseado na exploração do trabalho como mercadoria	Sistema baseado na inovação e conhecimento
Sistema baseado na produção em escala e massificada	Sistema baseado nas relações com o mercado
Planejamento, burocracia e controle	Estratégias territorializadas adaptativas
Sistema de acumulação industrial taylorista-fordista	Sistema de acumulação neotaylorista/neofordista ou pós-industrial

Fonte: Elaborado pelo Autor com base em: Bell, (1977), Marx, (1974); Harvey (1992); Toffler, (1995); Barquero, (2001); Agostinho, (2003); Etges; Degrandi (2013).

Tendo-se em vista a elaboração de reflexão e a proposição de alternativas para o desenvolvimento, envolvendo as interações entre o global e o regional, mencionam-se elementos da gestão social e da empresa social como alternativas de resposta à organização flexível. O termo social refere-se à organização da produção, bem como, às análises que justificam a discussão e a necessidade de revisão do paradigma industrial para o pós-industrial ou, pelo menos, neotaylorista e neofordista, considerado como um estágio transitório. O modelo industrial, como modelo econômico e de organização da produção sob o patrocínio do capital, está em declínio, visto que cada vez mais alinha-se para estratégias de flexibilização com foco em ambientes de customização. Assim, Toffler (1995, p. 253) refere que:

[...] mesmo enquanto as grandes empresas se expandem, a importância das empresas, como instituição, se retrai. Ainda é demasiado cedo para que qualquer um de nós entenda plenamente os mosaicos de poder que agora se formam com rapidez e o destino a longo prazo da empresa. Mas uma coisa é certa: a ideia de que reduzido o número de companhias gigantes irá dominar a economia do amanhã é uma caricatura da realidade ao estilo das histórias em quadrinhos.

Há consenso quanto ao reconhecimento da existência de transformações no ambiente social e organizacional, ao se analisar os efeitos do modelo positivista

imbuído nas organizações através de padrões tayloristas, baseados na organização burocrática. Inclusive, segundo Toffler (1995), as organizações baseadas em modelos neotaylorista e fordista ou até pós-industrial também vêm sofrendo com a emergência de novas crises organizacionais:

[...] com o surgimento da organização pós-industrial [...] pode-se dizer que as crises organizacionais tendem a aumentar e os métodos que partem da premissa que as empresas são máquinas tendem a não se adequarem a atual complexidade organizacional. O que vemos é uma crise que brota no coração da burocracia. A mudança à alta velocidade não apenas sobrecarrega a sua estrutura de cubículos e canais, mas ataca o mais profundo pressuposto no qual se baseava o sistema. Este pressuposto é a teoria de que é possível pré-especificar que, na companhia, precisa saber o que é um pressuposto baseado na ideia de que as organizações são essencialmente máquinas e que funcionam em um ambiente metódico. (TOFFLER, 1995, p. 195).

Identifica-se a existência de reflexão sobre as formas e as dinâmicas organizacionais adotadas predominantemente na sociedade industrial, hegemonicamente orientada para o consumo e à acumulação do capital, bem como, para modelos mecanicistas voltados para um “desenvolvimento” baseado no crescimento. Segundo Toffler (1970, p. 16):

[...] a aceleração da mudança não se limita a afetar indústrias ou nações, é uma força concreta que se infiltra profundamente na vida pessoal, que nos obriga a representar novos papéis e nos coloca frente a frente com o perigo de uma nova e muitíssima perturbadora doença psicológica. [...] O que está a acontecer agora, segundo tudo indica, é mais profundo e mais importante do que a revolução industrial. Na realidade, um número crescente de opiniões dignas de crédito afirma que o momento presente representa nada menos do que a segunda grande cisão da história humana, só comparável em magnitude a primeira grande ruptura da continuidade histórica que foi a passagem do barbarismo para civilização.⁸

Toffler (1995) apresenta afinidades conceituais e epistêmicas, devido a sua terminologia racional, convergente às críticas proferidas por autores como Harvey (1992), Etges e Degrandi (2013), Barquero (1999) e Bell (1977). Neste sentido, justifica-se a discussão sobre o desenvolvimento organizacional de forma inter e multidisciplinar e não apenas voltada para a visão de eficiência e da eficácia operacional, baseada nos padrões essencialmente lineares, embora ainda sejam predominantemente utilizados nas ciências sociais aplicadas. Algumas características básicas reforçam este pensamento referente à possível sociedade

8

A citação reforça o aspecto de crise no sistema de acumulação iniciado fortemente na década de 1970 de acordo com a literatura estudada.

pós-industrial descrita por Bell (1973)⁹, quando o mesmo retrata a emergência de novas tecnologias e inovação, revolucionando novos paradigmas do desenvolvimento.

O Quadro 4 resume as características dos macroperíodos de organização da produção, partindo-se do modelo pré-industrial, caracterizado pelo período artesanal e tendo-se como proprietário o artífice, com formação baseada nas demandas locais e com o conhecimento restrito ao conhecimento familiar passado de geração para geração. Já a organização neotaylorista/fordista descreve as características dos regimes de acumulação com os principais focos organizacionais e territoriais, inclusive com possibilidades pós-industriais. Acredita-se que esses elementos referidos contribuem para a análise dos regimes de acumulação, das mudanças nos ambientes organizacionais e territoriais, além de contribuírem para a realização de um contraponto à teoria organizacional, hegemonicamente positivista.

O termo neotaylorista/neofordista, na verdade, não seria sinônimo de pós-industrial, mas considerado como um estágio de transição com algumas características de acumulação flexível e gestão social, sendo o termo pós-industrial mais amplo e apresentando uma leitura econômica e de organização da produção propriamente dita, fomentada pelas alterações sociais e por seu impacto nas dinâmicas regionais do desenvolvimento.¹⁰

A empresa taylorista/fordista possui conhecidas características citadas por Harvey (1992), Etges (2005) e Tenório (2004; 2007), com predomínio de elementos como o aumento da produção em massa e o aumento dos lucros, alinhadas às patologias sociais e organizacionais ligadas à motivação do trabalhador e à organização do trabalho industrial. As organizações neotayloristas/neofordistas ou

⁹ O conceito foi introduzido pelo sociólogo e professor emérito da Universidade de Harvard Daniel Bell na sua obra *"The coming of post industrial society: a venture in social forecasting"* (1973).

¹⁰ A literatura nacional e internacional na atualidade discute também a quarta revolução industrial como novo paradigma histórico e social mencionando os avanços tecnológicos e cognitivos na organização social e do trabalho com destaque para sociedade conexional e avanços na área da nanotecnologia, produção agroindustrial, entre vários segmentos de produção. Essa pesquisa não se preocupa com classificações fechadas e nomenclaturas classificativas definindo pós-industrial, industrial ou quarta revolução industrial não desprezando a bibliografia sobre o tema. Para uma abordagem crítica importa reforçar que o pré-industrial contém o seu contrário que é o industrial em algum período histórico. O industrial contém o seu contrário, o artífice em alguns processos e também possibilidade pós-industriais com início de processos de flexibilização. E o pós-industrial ou sociedade da informação como definido por Boltanski e Chiapello (2009) contém contradições das mais variadas, visto que o próprio Harvey (1992) já advertia para a utopia da sociedade pós-industrial plena, por estas ações este estudo apresenta os macroperíodos como contexto histórico sem grandes preocupações com definições "caixas", que seria uma contradição em relação aos objetivos da pesquisa.

pós-industriais poderiam denominar-se como organizações alinhadas ao desenvolvimento de uma região, abordadas, neste estudo, como voltadas à sustentabilidade econômica, social, cultural e ambiental, com ações em múltiplas direções, como contra resposta ao modelo econômico hegemônico capitalista. Contudo, esta ainda não é a realidade que se observa genericamente na atualidade.

Quadro 4 - Macroperíodos do Desenvolvimento

ESTÁGIOS	CARACTERÍSTICAS	PRORIEDADE E TERRITÓRIO
Pré-industrial	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Produção artesanal ➤ Agricultura rudimentar ➤ Terra como poder social 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Vinculada ao artífice ➤ Produção e mercado territorializado ➤ Território pertencente à Família e clãs
Industrial Taylorista/fordista	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Produção planejada e rotinizada ➤ Produção em massa ➤ Capital como poder social 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Proprietário do capital ➤ Processos de produção ➤ Mercados transnacionais
➤ Pós-industrial ou Neo-taylorista/Neo-fordista	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Acumulação flexível ➤ Gestão territorial ➤ <i>Autopoiese</i> sustentabilidade ➤ Inovação, mudança e conhecimento como poder social. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Propriedade sob investidor ➤ Ambiente globalizado ➤ Territórios, processos e mercados multidimensionais e multiescalares

Fonte: Adaptado de Harvey (1992); Toffler (1995); Etges; Degrandi (2013); Barquero (2001); Bell, (1977, 1973); Tenório, (2004); Marcuse, (1973)

No item seguinte apresentam-se características do macroperíodo pré-industrial ou artífice.

2.2.1 Macroperíodo Pré-industrial ou Artífice

O desenvolvimento, com foco na origem das organizações, teve forte influência dos arranjos territoriais e da formação socioespacial baseadas inicialmente em organizações artesanais, a exemplo das ferrarias, das sapatarias e das alfaiatarias. Estas apresentavam formações de características essencialmente rudimentares e carentes de processos planejados, nas quais o próprio artífice era quem planejava, executava e definia seus meios de produção.

Para Toffler (1995) as sociedades pré-industriais eram baseadas em uma agricultura em que se produzia praticamente todos os bens de consumo (alimentos, roupas e materiais para a moradia). Com a industrialização, este cenário mudou, surgindo um sistema dependente do capital e do consumo massificado. A abordagem dos macroperíodos de organização da produção ocorreu em todas as

escalas, envolvendo o cenário internacional caracterizado pela fragmentação dos processos de produção a partir da migração de uma fase pré-industrial para uma organização industrial. Ou seja, os períodos de organização da produção foram se desenvolvendo sob influência do próprio desenvolvimento do capitalismo, passando de uma organização pré-industrial para uma organização industrial.

Toffler (1995) contribui com uma análise histórica dos fluxos de capitais e da formação da riqueza, como referido pela Escola Clássica da Economia, salientando que a terra foi o primeiro fator de poder econômico. Com a revolução das chaminés, ou revolução industrial, o capital continuou sendo considerado material e consolidando-se através dos investimentos físicos das empresas. Na perspectiva pós-industrial, evidenciam-se outras formas de fluxos de riqueza, baseados fortemente na informação.

À luz do Desenvolvimento Regional pode-se observar que no macroperíodo pré-industrial as relações de produção e interorganizacionais eram mais territorializadas, muitas vezes, apresentando ações de cooperação entre as empresas que tinham também relações das famílias que as administravam. Silveira (2007) menciona o exemplo de Santa Cruz do Sul, no seu principal segmento (produção fumageira), que passou por um processo de revolução tecnoindustrial e transnacionalização a partir de 1960, migrando de um macroperíodo do desenvolvimento - sistema pré-industrial (envolvendo cooperação entre famílias detentoras das empresas) - para um sistema tecnoindustrial globalizado. Com o desenvolvimento da sociedade industrial o taylorismo e o fordismo se desenvolveram como modos de organização da produção e como visão de mercados baseados no crescimento com aposta nos ganhos de escala. Assim Tenório (2011, p.145 b) enfatiza que

[...] descrever o fordismo como paradigma de organização da produção e do trabalho não mencionando o taylorismo é relatar, parcialmente, este paradigma uma vez que o fordismo tem uma relação quase que umbilical com o taylorismo. Na realidade, historicamente, antes de Taylor e Ford, outros momentos e outros autores contribuíram para o desenvolvimento de formas de gestão organizacional. Um texto clássico da literatura econômica mundial e que contribui para reforçar a ideia de que antes de Taylor já se escrevia sobre formas gerencias de produção é o livro de Adam Smith (1723-90), A Riqueza das Nações, publicado em 1776. No Livro Primeiro desse texto, Smith discute a divisão do trabalho dando como exemplo, o já conhecido caso da fábrica de alfinetes [...].

O macroperíodo pré-industrial antecede o industrial, também descrito na literatura com viés mais sociológico, tendo recebido várias denominações como

industrial, tecnoindustrial ou sociedade do consumo. Independentemente do termo utilizado, observa-se que o macroperíodo industrial desenvolveu uma forma de organização da produção que muito influenciou a sociedade e a própria cognição humana (em termos econômicos para um raciocínio de crescimento), bem como, os ambientes organizacionais, conforme descrito no item seguinte.

2.2.2 Macroperíodo Industrial

Após o período artesanal ou pré-industrial surgiram as organizações manufatureiras. Essas organizações eram responsáveis pela implementação das linhas de produção tendo-se em vista o aumento da produtividade através da produção em série, com base na tríade planejamento, burocracia e controle, embora os processos fossem, na época, orientados para determinadas especificidades de diferentes contextos, mercados ou produtos. Segundo Harvey (1992, p. 124),

[...] a tecnologia de linha de montagem para produção seriada, implantada em muitos pontos nos Estados Unidos, tinha um desenvolvimento muito fraco na Europa antes da metade dos anos 30. A indústria de automóvel europeia, com exceção da fábrica da Fiat em Turim, permanecia em sua maior parte uma indústria artesanal de alta habilidade, (embora organizada corporativamente), produzindo carros de luxo para consumidores de elite, sendo apenas ligeiramente influenciada pelos procedimentos de linha de montagem na produção em massa de modelos mais baratos antes da segunda guerra mundial.¹¹

A Administração Científica, de acordo com Harvey (1992) e Schumpeter (1982), inserida em todas as facetas da atividade corporativa sob o “guarda chuva” da matriz positivista, voltada à divisão e à especialização do trabalho, influenciou a organização do trabalho e as formas de organização da produção. Esta matriz deu sequência ao Modelo Cartesiano dos séculos XVII e XVIII, fundamentado pela racionalidade e divisão das partes, que também foi ápice do modelo de organização da sociedade, e na formação de pessoas especializadas em busca de um determinismo factual.

As diferentes facetas das atividades sociais, como médico, dentista, advogado, administrador, contador, além das divisões do ambiente organizacional no local de trabalho, incluindo as áreas básicas da Administração: Marketing, Produção, Materiais, Finanças, Recursos Humanos e Desenvolvimento de Produtos, basearam suas estratégias em feudos com objetivos de alcançar a racionalidade corporativa

¹¹ O texto tem ligação com a escola do posicionamento, defendida por Porter (1986).

burocrática (HARVEY, 1992).

Marx (1985) em sua obra “O capital: crítica da economia política”, faz a seguinte afirmação relativa ao impulso da manufatura e da divisão territorial do trabalho:

[...] a divisão territorial do trabalho ganha impulso com a manufatura a qual explora todas as suas particularidades e que a origem da manufatura e sua formação, a partir do artesanato, precisava de várias profissões diferentes para produzir uma mercadoria. Por outro lado, ela parte da cooperação de profissionais do mesmo tipo e divide o trabalho deles em várias operações particulares que serão desempenhadas por trabalhadores específicos. Mas qualquer que seja seu ponto particular de partida, sua figura final é a mesma, um mecanismo de produção, cujos órgãos são seres humanos. Não importa se a execução da manufatura é composta ou simples, continua dependendo da habilidade manual dos trabalhadores. (MARX, 1985, p.278).

Este modelo de produção, vinculado às teorias da Administração Científica, proporcionou a emergência de novos mercados a partir da produção em série, enaltecendo empresas de manufatura baseadas no modelo de produção e de consumo em massa. Harvey (1992) menciona o ano de 1914 como data inicial simbólica, quando Henry Ford introduziu o “dia de oito horas e cinco dólares como recompensa” para os trabalhadores na linha automática de montagem, enquanto Tenório (2007) destaca o fordismo entre 1900 e 1985, como forma de organização hegemônica da produção capitalista.

Com o domínio taylorista/fordista¹², baseado nos pressupostos da Administração Científica, os estudos organizacionais e do DO se afastaram dos aspectos territoriais do desenvolvimento, baseando-se no processo de acumulação e de consumo em massa. Nesse sentido, Tenório (2004, p. 31) refere que

A ação racional com relação a fins tem merecido, principalmente a partir do taylorismo/fordismo, uma busca constante de paradigmas que justifiquem o agir instrumental dentro dos sistemas sociais formalmente organizados. Essa procura, no entanto, não tem permitido que os agentes do processo, administradores e administrados, desenvolvam suas funções de forma emancipadora.

A afirmação de Tenório (2004) possui relação com a defesa do pensamento dialético de que as organizações hegemonicamente baseadas em modelos positivistas já não possuem condições de se manter, eis que suas dinâmicas

¹² Harvey (1992) é esclarecedor ao apresentar o modelo Taylorista, “estudos de tempos e movimentos”, aliado ao modelo de produção fordista, que pode ser entendido também como um modelo econômico, um estilo de vida baseado na acumulação de lucros, customização em massa e consumo. Tenório (2004, p. 61) explica que o fordismo pode ser estudado como um modelo de organização da produção ou como sistema de acumulação de capital.

cotidianas, muitas vezes, sustentam posicionamentos ingênuos à capacidade de entender todas as relações da sociedade atual. Esse processo gera impactos no meio organizacional, os quais impedem inclusive a utilização de estratégias eficazes para o tão sonhado resultado econômico com fim unidimensional, além de que o espectro de fatores multidimensionais do desenvolvimento da organização dos modos de produção lhes faz reféns de uma “miopia epistemológica”, de uma cultura organizacional ditada por mitos organizacionais frágeis e inconsistentes à realidade contemporânea do mercado.

Nos anos 1980 no Brasil ganha força a denominada Escola do Posicionamento Estratégico (PORTER, 1986), amplamente discutida no meio acadêmico e disseminada nas organizações com foco na estratégia e na competitividade. Nesta Escola, a competitividade das organizações estaria baseada no posicionamento destas em relação ao ambiente concorrencial, a partir de uma leitura econômica e mercadológica.

A Escola do Posicionamento Estratégico parte da premissa que, se uma empresa não se focar em um posicionamento estratégico e deliberar sua gestão e planejamento em função dos mesmos, poderá ficar vulnerável e fragilizada quanto ao seu desenvolvimento. Para Porter (1986) a estratégia é um assunto amplo, entendida como uma análise da concorrência e um posicionamento, ou seja, como um plano, um padrão de comportamento na perspectiva de mercado ou alinhada à competitividade duradoura (FERRAZ; KUPFER; HAGUENAUER, 1997).

Nesta Escola, além das cinco forças competitivas, Porter (1986) defende a existência de três estratégias competitivas como forma de posicionamento: liderança em custos, posicionamento pela diferenciação e enfoque. As três perspectivas definem basicamente que uma empresa tem que se posicionar no mercado concorrencial, sendo a liderança em custos, diferenciação ou enfoque as possibilidades de seu posicionamento de mercado.

Pode-se inferir que a estratégia de liderança em custos estaria intimamente alinhada ao modelo de acumulação taylorista/fordista, pois aposta na produção massificada e na redução dos custos totais visando à competição de mercado. Entretanto, Yunos (2008) defende a estratégia de custos, não com viés para o consumo massificado, mas como uma possibilidade de atender classes sociais com menor renda dentro de um planejamento com “objetivo social” para a empresa, considerada como uma nova forma de dinâmica organizacional envolvendo

fortemente a perspectiva social. Yunus contribui para uma análise além da simples menção à tríade: econômico, social e ambiental. Neste prisma a dimensão socioambiental também deve constar na meta da empresa possibilitando novos contornos para um capitalismo mais flexível.

A estratégia de diferenciação baseia-se na customização influenciando em diferenciais e aumentos nos preços. No posicionamento de enfoque a empresa investiria em “nichos” de mercado, quando produtos podem estar associados à ambientes flexíveis de produção com a inclusão da diferenciação para distintos mercados, em contraponto à produção em série (TENÓRIO, 2005). Segundo Harvey (1992) e Tenório (2005) a empresa que busca diferenciação pode já estar em um processo de flexibilização com investimentos em pesquisa e desenvolvimento, com disseminação de tecnologia, e não apenas no capital fixo, mesmo que de forma embrionária.

Segundo os autores Ferraz, Kupfer e Haguenuer (1997) a competitividade e a estratégia relacionam-se com a eficiência técnica à características de desempenho da empresa, tendo como indicador a participação no mercado (*market-share*). Os autores definem a competitividade associada ao espaço e tempo na medida em que a mesma passa a ser considerada como “[...] a capacidade da formular e implementar estratégias concorrenciais, que permitam à empresa ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado”¹³ (FERRAZ; KUPFER; HAGUENAUER, 1997, p. 1).

Observa-se que a estratégia organizacional deve ser vista num sentido ampliado, não somente focada na participação de mercado e na estratégia de flexibilização e de customização, mas especialmente no modelo de produção em massa defendida pelo taylorismo/fordismo. A partir do final século XX, a estratégia se embasa em fatores contextuais inter-relacionados e dinâmicos devido à;

[...] intensiva troca que ocorre na interação empresa-ambiente fazendo com que o conhecimento gerado, seja considerado um insumo que abastece a elaboração das estratégias organizacionais. O mesmo também serve como referência para que o meio também se atualize e se modifique promovendo mudanças para que o fluxo de vida dos sistemas econômicos siga se transformando e evoluindo num ciclo contínuo de mudança a partir de novos construtos organizacionais. (WITTMANN; LUBECK; NELSI, 2013, p. 132).

¹³ A competitividade empresarial já não está somente atrelada a questões de mercado, participação de mercado. Mas na visão de longo prazo a empresa tem que pensar em todas as possibilidades de desenvolvimento e na região em que está inserida. Essa visão está alinhada também a escola do posicionamento defendida por Porter, (1986). O termo sustentável, foi utilizado de forma dialética, não se trata de sustentabilidade ambiental, mas representa uma série de questões, inclusive ambientais dentro de uma visão social e territorial.

As interações existentes entre as organizações e o ambiente, motivadas pelo processo de organização industrial baseado na acumulação rígida do capital, apesar de terem possibilitado uma série de avanços tecnológicos, provocaram também uma dependência de sistematização e de mecanização organizacional, ocasionando reflexo em toda a sociedade.

Benko (1999) desenvolve a análise de que o modelo de organização industrial hegemônico, baseado no Taylorismo/Fordismo com foco no aumento da lucratividade e na acumulação do capital, dificultava as políticas coerentes ao Desenvolvimento Regional, devido a uma série de problemas multidimensionais, pois, segundo ele,

Havia problemas de rigidez dos investimentos de capital fixo de larga escala e de longo prazo, em sistemas de produção em massa, que impediam muito a flexibilidade e presumiam crescimento estável em mercados de consumo invariantes. Havia problemas de rigidez nos mercados, na alocação e nos contratos de trabalho. (BENKO, 1992, p. 135).

Estas afirmações já evidenciavam os efeitos de uma visão baseada unicamente no crescimento econômico, na medida em que se compreende que organizações fundamentadas exclusivamente no acúmulo do capital e nos cálculos de custos, desde o projeto de localização até o planejamento geral de suas atividades empresariais, apresentam dificuldades de efetivarem o desenvolvimento de processos flexíveis e complexos. Nessa perspectiva, Harvey (1992, p. 140) ressalta:

[...] a acumulação flexível, como vou chamá-la, é marcada por um contraponto direto com a rigidez do fordismo. Ela se apoia na flexibilidade dos processos de trabalho, dos mercados de trabalho, dos produtos e dos padrões de consumo. Caracteriza-se pelo surgimento de setores de produção inteiramente novos, novas maneiras de fornecimento de serviços financeiros, novos mercados e, sobretudo, taxas altamente intensificadas de inovação comercial, tecnológica e organizacional. A acumulação flexível envolve rápida mudança dos padrões do desenvolvimento desigual, tanto entre setores como entre regiões geográficas, criando, por exemplo, um vasto movimento no emprego no chamado “setor de serviços”. (Grifo no original).

De acordo com Tenório (2004) as organizações passaram a atuar em função das demandas diversificadas, relativizando a especialização excessiva do trabalhador para qualificação versátil, multifuncional e da gestão tecno-burocrática, passando para uma perspectiva de gerenciamento colaborativo. Etges (2005) ressalta que no período da acumulação flexível a divisão internacional do trabalho

adquire novos contornos, evidenciados pelos investimentos em grandes complexos produtivos localizados nos “melhores territórios” de forma verticalizada. Entretanto, o processo de globalização e a crise no sistema taylorista/fordista trouxeram a necessidade da sociedade buscar novas alternativas do desenvolvimento voltadas à ambientes de sustentabilidade, não apenas a partir de uma perspectiva econômica, mas também ambiental e social.

Com o surgimento de organizações pós-fordistas ou pós-industriais, urge a necessidade de uma revisão ampla nos modelos positivistas de gestão e do DO. O desenvolvimento endógeno, a abordagem da gestão territorial e a socialização das organizações são alternativas apresentadas na literatura estudada, com impacto significativo para as dinâmicas e estratégias organizacionais, como já mencionado por Harvey (1992) e exemplificado pela indústria automobilística. Neste contexto, discute-se a possibilidade de uma organização da produção pós-industrial e dos impactos para o desenvolvimento organizacional territorializado.

2.2.3 Macroperíodo Pós-industrial ou Neotaylorista/Fordista

Na literatura nacional e internacional este macroperíodo é denominado de várias formas: pós-industrial, pós-fordista ou até pós-capitalista (BELL, 1977; HARVEY, 1992; TOFFLER, 1995; TENÓRIO, 2004; RAMOS, 1989 e MORGAN, 1996). Nesta tese utilizar-se-á o termo pós-industrial ou neotaylorista/fordista por se compreender que os processos fordistas e tayloristas ainda são dominantes e para se evitar desvio do foco da desindustrialização ou do término do taylorismo e do fordismo. Por outro lado, reconhece-se que há uma crise neste modelo de produção e no seu unidimensionalismo teórico metodológico, ao se analisar as dinâmicas organizacionais do século XXI (MARCUSE, 1973).

O neofordismo pode ser entendido como uma transição entre o taylorismo e o fordismo característico do macroperíodo industrial, com possibilidades de arranjos organizacionais mais flexíveis e territorializados. Entretanto, Tenório (2011, p. 141 b) adverte sobre alguns conceitos pós-fordistas arraigados ainda ao sistema fordista:

[...] conceitos que o modismo da contemporaneidade flexível não permite que sejam percebidos, escondendo indicadores da permanência de um fazer fordista travestido, muitas vezes de atual. A tese proposta é que o pós-fordismo contém o fordismo. Ou seja, o fordismo não é substituído pelo pós-fordismo, visto que este último contém de acordo com a unidade dos contrários, lei da dialética, elementos fordistas, que serão representados por meio de um *continuum*. Assim, a aparente situação antitética não ocorre, já que o pós-fordismo compreende seu oposto, o fordismo.

O macroperíodo pós-industrial é o mais difícil de ser caracterizado em função de ser um processo econômico e social ainda em formação, com dificuldade de entendimento em função dos paradigmas sociais, culturais, psicológicos de uma organização da produção pré-industrial e industrial massificada com pressupostos positivistas de linearidade, de cartesianismo, de unidimensionalismo, de uniausismo, evidenciados pelo determinismo factual e pelo pensamento mecanicista e homogeneizador.

Tenório (2011 b) ressalta que é através da visão dialética da unidade dos contrários que o pós-fordismo se apresenta como uma alternativa para uma possível organização da produção pós-industrial. O autor refere que modelos rígidos de produção e de gestão já não atendem mais demandas diversificadas e alterações sociais e mercadológicas do século XXI, pois,

[...] o pós-fordismo ou modelo flexível de gestão organizacional, caracteriza-se pela diferenciação integrada da organização da produção e do trabalho sob a trajetória de inovações tecnológicas em direção à democratização das relações sociais nas organizações. Concepção que contraria a fordista na medida em que esta se baseia na previsão de um mercado em crescimento, o que justificava o uso de equipamentos especializados a fim de obter economia de escala. Agora surgem equipamentos flexíveis cuja finalidade é atender a um mercado diferenciado, tanto em quantidade quanto em composição. (TENÓRIO, 2011 b p.162).

Na era pós-industrial a sociedade apresenta descontinuidades polimórficas e policêntricas envolvendo a organização da produção e os diversos ambientes sociais, inclusive com aspectos culturais e na organização familiar. Toffler (1995, p. 253) discorre sobre os efeitos da Revolução Industrial na família e nas empresas, enfatizando que a mesma

[...] tirou muitas das funções da família tradicional, outra instituição chave da sociedade. A educação foi para as escolas, o cuidado dos idosos foi para o estado, o trabalho foi transferido para a fábrica, e assim por diante. Hoje já que muitas das suas funções podem ser executadas por pequenas unidades armadas de uma tecnologia de informação de alta potência, a empresa grande está sendo igualmente despojada de algumas de suas tradicionais razões de ser. A família não desapareceu depois da revolução industrial, mas tornou-se menor, assumiu uma responsabilidade mais limitada, e perdeu muito de seu poder se comparada com outras instituições da sociedade. O mesmo está acontecendo a grande empresa enquanto saímos da era das chaminés dominadas por empresas brobdingnianas.

Toffler (1995) refere que há algumas características organizacionais importantes na perspectiva pós-industrial que integram esta nova forma de organização da produção e da economia, tais como: a utilização da tecnologia da

informação e da biotecnologia; a acumulação flexível; a utilização de mercados de nicho; as mudanças no ambiente e na jornada de trabalho; e a desmassificação dos meios de comunicação. Apesar da organização da produção ser um processo econômico e social que ainda está em formação, percebe-se que há várias características descritas por Toffler (1995) em análises dialéticas realizadas por Tenório (2004), especialmente no que se refere aos processos organizacionais mais flexíveis, muito embora existam críticas quanto à mercantilização da diversidade a partir de Boltanski e Chiapello (2009).

Nessa perspectiva, o desenvolvimento organizacional consiste em um processo contraditório com reflexos nas formas de acumulação e de organização da produção e na sociedade, sendo que sua complexidade não é considerada quando baseada em análises positivistas pautadas em uma visão fragmentada e unidimensional. Há que se reconhecer os avanços obtidos pelo positivismo a partir de Auguste Comte, especialmente em termos tecnológicos e produtivos intraorganizacionais, mas salienta-se a possibilidade de se lançar um olhar multidimensional para o DO, tangenciando discussões sobre estrutura e superestrutura com a possibilidade da territorialização das organizações através de um processo de mudanças disruptivas em termos operacionais, táticos e estratégicos.

A análise dos períodos macros de organização da produção possibilita a contextualização histórica e a compreensão das principais mudanças sociais e organizacionais ocorridas, com características predominantes em cada período, a partir de uma perspectiva dialética e de totalidade. Tenório (2011 b) refere que o pós-fordismo contém características do fordismo e que esses elementos são interativos, inclusive com as possibilidades pós-industriais de análises sobre o desenvolvimento organizacional e os mercados, com tendências para economias de escopo inclusive com produção familiar, de baixa escala e até artesanal. A importância da análise dos macroperíodos do desenvolvimento é descrita por Ramos (1989), mencionando os efeitos psicológicos dos modos de produção, além da caracterização histórica e dos impactos da organização direta da produção já descrita por Marx:

Há mérito tanto nos trabalhos de Horkheimer, quanto nos de Habermas, na medida em que se esforçam por demonstrar o erro básico do ponto de vista de Marx sobre a razão como um atributo do processo histórico. Ambos questionariam o pressuposto de que o desdobramento das forças produtoras, por si só, conduziria ao advento de uma sociedade racional. Horkheimer parece demonstrar que, desde o momento em que a razão é deslocada da psique humana, onde deve estar, e é transformada num atributo da sociedade, fica perdida a possibilidade da ciência social. Habermas enfatiza a circunstância de que, nas sociedades industriais avançadas, as próprias forças produtoras, em última análise, são compulsões políticas modeladoras de toda a vida humana. (RAMOS, 1989, p. 19).

A contextualização histórica consiste em um aporte crítico e reflexivo que pode influenciar tanto nas dinâmicas, nos estudos organizacionais, bem como, no desenvolvimento das empresas. Gurgel e Justen (2015, p. 199) evidenciam a importância de se reconhecer a historicidade fenômenos ao analisarem o contexto histórico do desenvolvimento das teorias organizacionais na perspectiva de “[...] procurar dar respostas que garantam o atendimento das necessidades do sistema a cada ciclo histórico. Buscam atender às determinações do capitalismo, oferecendo soluções, no nível da empresa, a cada desafio colocado”.

Neste contexto histórico de desenvolvimento do capitalismo internacional originaram-se os estudos organizacionais alinhados ao desenvolvimento da sociedade às formas de organização da produção, em termos epistemológicos vinculados à acumulação rígida e ao positivismo unidimensional, devido à instrumentalidade evidenciada nas teorias e nas dinâmicas das organizações.

2.3 Teorias e Escolas de Administração - Síntese histórica

Boltanski e Chiapello (2009) referem que na literatura sobre gestão empresarial não existe um consenso com relação às Escolas e às Teorias utilizadas nas ciências administrativas. Sobral e Peci (2013), por exemplo, fazem referência à Escola Clássica de Administração, à Escola Comportamental de Administração, à Escola Quantitativa e à Escola Contingencial. Oliveira (2012) menciona a Escola Clássica, a Escola Burocrática, a Escola Humanista, a Escola Sistêmica, a Escola Quantitativa, a Escola Contingencial e a Escola Moderna. Já Ahlstrand, Mintzberg e Lampel (2010) descrevem dez escolas relacionadas com o processo de estratégia, são elas: Escola do Design, Escola do Planejamento, Escola do Posicionamento, Escola Empreendedora, Escola Cognitiva, Escola do Aprendizado, Escola do Poder, Escola Cultural, Escola Ambiental e Escola da Configuração.

Salienta-se que não se defende a unificação de Escolas ou de Teorias, além de se reconhecer que as mesmas influenciaram o desenvolvimento histórico das organizações e até mesmo a adoção de “modismos” de gestão, principalmente em função da sociedade industrial. Entretanto, tendo-se como referência o objeto de análise desta tese, salienta-se que será dada mais ênfase neste estudo à Escola Clássica da Administração e à Teoria da Burocracia, descrita também como Escola por alguns autores; à Teoria Comportamental e à Escola das Relações Humanas; à Teoria Contingencial e à Teoria do Desenvolvimento Organizacional como delineadores macro dos estudos organizacionais, conforme referido nos subitens que seguem, sem preocupação demasiada com estas classificações que são controversias.

2.3.1 A Escola Clássica de Administração e a Teoria da Burocracia

Neste item será abordada a relação entre a Escola Clássica da Administração e a Teoria da Burocracia, bem como, as influências dos princípios tayloristas e fordistas e das contribuições de Fayol nos estudos organizacionais. Oliveira (2012) refere que os principais autores da Escola Clássica de Administração foram Frederick W. Taylor (1903), Fenri L Gant (1910), Frank B Gilbreth (1912), Harrington Emerson (1912), Morris L Cooke (1912), Hugo Munsterberg (1913), Henry Ford (1914) e Carl G. L Barth (1924). Sobral e Peci (2013, p. 53) definem a Escola Clássica de Administração como um “[...] conjunto de contribuições teóricas que buscam identificar princípios racionais e universais de gestão que tornariam a organização mais eficiente”.

A administração é compreendida a partir da Escola clássica como “[...] um processo de uso de recursos disponíveis e de atuação planejada, organizada, supervisionada e controlada, para alcançar resultados previamente estabelecidos” (OLIVEIRA, 2012, p. 67). Caravantes, Panno e Sloeckner (2005) consideram a administração clássica como uma abordagem ligada ao tripé eficiência, eficácia e burocracia, com pressupostos vinculados à matriz positivista, sendo que o taylorismo e a teoria da burocracia teriam sido influenciadores da Escola Clássica de Administração a partir de autores como Frederick W. Taylor (1856-1915) e Max Weber (1964-1920).

Salienta-se que há dificuldade de se precisar o período de início das reflexões sobre organizações ou a “vida social” nas organizações, porém, encontra-se uma

reflexão sistematizada das organizações industriais a partir de Taylor (final do Século XIX e início do século XX) relacionada com a dependência dos trabalhadores na produção. Já a Teoria weberiana da Burocracia é descrita na literatura sobre gestão empresarial com reconhecida relevância no que se refere aos estudos de economia e de administração, tendo influenciado vários ramos do conhecimento.

As primeiras linhas de pensamento ligadas à Escola Clássica de Administração têm uma forte influência do macroperíodo industrial e da matriz positivista resumida pela tríade: burocracia, eficiência e controle. Esse processo foi marcado pela busca de resultados econômicos planejados e de um desenvolvimento social e tecnológico, processo influenciado pelo pensamento taylorista, embora os princípios da administração científica sejam anteriores às ideias de Taylor e envolvam a Escola Econômica, mais precisamente, a obra de Smith (1996).

Nessa perspectiva, salientam-se algumas influências dos princípios tayloristas e fordistas e as contribuições de Fayol nos estudos organizacionais, conforme segue.

2.3.1.1 As influências do Taylorismo na Escola de Administração

O movimento taylorista teve influência na administração científica, vinculada à Escola Clássica de Administração, a partir de Frederick W. Taylor, “O grande” (MORGAN, 2006). Sobral e Peci (2013 p. 56) referem que a obra de Taylor denominada “Princípios da Administração Científica” publicada em 1911, “[...] sintetiza um conjunto de preceitos em busca da gestão eficiente do trabalho direcionado ao chamado homem comum”. Ramos (1998, p. 93) salienta que os dados históricos e antropológicos, agora facilmente disponíveis demonstram que:

[...] somente na sociedade industrial moderna, graças a imperativos institucionais, foi o indivíduo induzido a comportar-se como um ser econômico. De modo geral, nas sociedades pré-industriais, os determinantes econômicos da conduta humana nunca tiveram a primazia institucional que assumiram na sociedade centrada no mercado. Além disso, Taylor considerava a administração científica e seus correlativos de motivação como um dado de referência para o planejamento não apenas de ambientes de trabalho, mas também da família, das escolas e de toda vida social. Em outras palavras, via a tessitura global da sociedade como uma ampliação do domínio do mercado.

Os princípios fundamentais do taylorismo consistem em: desenvolver uma ciência com normas rígidas e com atividades padronizadas para cada elemento do trabalho; selecionar cuidadosamente as pessoas, treinando-as com aperfeiçoamento

das atividades; cooperar cordialmente com os trabalhadores, articulando-se os princípios da ciência desenvolvida; manter uma divisão equitativa de responsabilidades entre administradores e operários (SOBRAL; PECI, 2013).

Oliveira (2012) enfatiza que todo o processo de planejamento é realizado pelos gerentes ou executivos, ficando a cargo dos operários o trabalho operacional. Na concepção de Taylor o operário (trabalhador) não teria condições de analisar cientificamente o trabalho, tampouco de planejar a execução de suas próprias tarefas. Assim, os trabalhadores realizavam atividades planejadas em que eram utilizados incentivos financeiros para realização do trabalho na busca de uma cooperação supervisionada, processo que influenciou autores críticos na definição do mecanicismo e do economicismo, presentes nas relações de trabalho estabelecidas nas organizações.

Boltanski e Chiapello (2009 p. 131) referem que há um processo de “taylorização do trabalho” em que os seres humanos são tratados como máquinas. Os autores aprofundam a análise sob um olhar multidimensional e destacam que “[...] o caráter rudimentar dos métodos empregados, precisamente por tenderem à robotização dos homens, não possibilita diretamente, a serviço da busca de lucros, as propriedades mais humanas dos seres humanos” (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009 p. 131).

O taylorismo é hoje apresentado na literatura como um estágio histórico encerrado da ciência da organização. Mas a definição do homem como um ser econômico, atenuada e disfarçada como frequentemente o é, continua a determinar as ações dos planejadores organizacionais e dos formuladores de políticas. O arcabouço macro institucional da sociedade centrada no mercado é controlado por diretrizes baseadas nessa definição do homem.

A ciência econômica estabelecida, constitui ainda a fonte principal de onde emanam as políticas estratégicas dos governos. Ela compreende que o indivíduo somente terá sucesso nesse tipo de sociedade se estiver programado como um “ser econômico”, agindo de acordo com as regras de recompensa e de castigo, e com os critérios gerais de alocação de mão-de-obra e de recursos (RAMOS, 1989).

Morgan (1996) refere que Taylor foi criticado pela influência difundida internacionalmente através da administração científica, em que prevalecia um viés voltado para a eficiência e a eficácia dos processos organizacionais e pelos estudos de tempos e de movimentos, relacionando-se também com patologias psicossociais.

As críticas deixam clara a tendência de crise do taylorismo em função da unidimensionalidade dos princípios utilizados nesta corrente de pensamento a partir da Escola Clássica de Administração, processo que influenciou outras correntes de pensamento como o fordismo e as dinâmicas organizacionais, ainda predominantes na atualidade.

2.3.1.2 As influências do Fordismo na Escola de Administração

Sobral e Peci (2013) referem que Henry Ford (1863-1947) foi o principal representante do fordismo na Escola Clássica de Administração, sendo considerado como um marco a criação da *Ford Company*, em 1903, que introduziu métodos de produção artesanais para a fabricação de veículos. Para Ford, a única forma de produzir carro em que qualquer pessoa pudesse comprar, seria através de um processo de racionalização em grande quantidade e com uma redução do custo total. Esta estratégia de custo baixo se converteu em uma das possibilidades de posicionamento de uma organização no mercado e influenciou a Escola do Posicionamento¹⁴ defendida por Porter (1986). Sobral e Peci (2013, p. 57) salientam que o Fordismo

[...] centrou-se na eficiência da produção, mecanizando tudo que fosse possível e dividindo as tarefas em seus menores componentes, seguindo os princípios da administração científica de Taylor” [...]. Em 1908 lançou um carro que revolucionou o conceito de automóvel: o modelo T. O primeiro modelo T produzido pela Ford levou mais de 12 horas para sair da linha de produção, mas em 1925 saía um a cada quinze segundos. O modelo de produção fordista deixou uma marca indelével para a indústria automobilística, assinalando o início da era de produção em massa e da sociedade do consumo em massa.

O fordismo consolida os princípios da Escola Clássica de Administração tendo como foco a sociedade industrial em formação, a eficiência, a eficácia organizacional e a busca de acumulação capitalista através da formação de lucros, processo que evidencia uma visão unidimensional da organização dos mercados e do desenvolvimento (HARVEY, 1992; MORGAN 1996; SOBRAL; PECI 2013).

Salienta-se que além da compreensão sobre a literatura em gestão empresarial

¹⁴ A escola do posicionamento defendida por Porter apresenta uma visão de competitividade focada na gestão estratégica como forma de posicionamento das organizações, Tenório (2011 a) amplia essa visão à luz da ciência do desenvolvimento regional quando propõe a gestão estratégica como novo paradigma de competitividade. Este assunto será aprofundado no bojo da discussão sobre desenvolvimento organizacional multidimensional foco desta pesquisa.

clássica, das dinâmicas organizacionais, da descrição dos princípios da administração científica e da Escola Clássica de Administração, torna-se fundamental compreender os efeitos do taylorismo/fordismo. Todo esse processo de organização da produção, de desenvolvimento tecnológico e teórico ocasionou efeitos cognitivos que impulsionaram processos de alienação (RAMOS, 1989). Morgan (1996, p. 35) adverte que os processos de organização da produção desenvolvidos pela Escola Clássica de Administração criaram na sociedade uma espécie de “taylorismo/fordismo de espírito”, pois, segundo ele,

[...] enquanto Taylor é frequentemente visto como um vilão que criou a administração científica, é importante ter em mente que ele foi realmente parte de uma tendência social mais ampla que envolve a mecanização da vida de forma geral. Por exemplo, aqueles princípios ressaltados pelo taylorismo são agora encontrados no campo de futebol e nas atividades esportivas, nos ginásios, bem como na forma pela qual racionalizamos e rotinizamos a nossa vida pessoal. Taylor deu forma a um aspecto particular da tendência para a mecanização, especialização e burocratização que Max Weber viu como uma potente força social. O taylorismo foi tipicamente imposto sobre a força de trabalho.

O taylorismo/fordismo pode ser compreendido como um modo de organizar a produção ou como um modelo econômico em uma perspectiva mais ampla, em que o mercado é o centro e tudo pode ser regulado por ele (TENÓRIO, 2004). Entretanto, sinais de decadência do taylorismo/fordismo ficam evidentes principalmente após a década de 1970, em especial devido à difusão dos estudos de Harvey (1992) alertando para os problemas multidimensionais da acumulação rígida do capital.¹⁵

A noção de riqueza defendida pela economia clássica através de autores como Malthus (1982), Ricardo (1982) e Smith (1996) passou da visão baseada na propriedade e na agricultura para uma visão tecnoindustrial. Por outro lado, identifica-se que essa migração ocorreu em um cenário pós-industrial que ainda não se desenvolveu na sua plenitude, embora os sinais de crise no sistema atual de acumulação rígida estejam cada vez mais evidentes (BELL, 1977; HARVEY, 1992; TOFFLER, 1995; TENÓRIO, 2007; YUNUS, 2008; MORIN, 2011; FONTOURA; WITTMANN, 2016).

A crise no sistema de acumulação, para além dos modelos econômicos, atinge a cognição humana:

¹⁵ Para Tenório (2011 b) o taylorismo e o fordismo têm uma relação umbilical na forma de organizar a produção baseado no macroperíodo tecnoindustrial e na sociedade baseada no unidimensionalismo do mercado.

Não se trata aqui de cultivar uma crítica reacionária que, esquecendo a intensidade e a validade das denúncias feitas ao paternalismo, à burocratização das organizações, sobretudo, ao taylorismo, idealizasse as formas de controles associadas a um mundo “fordiano” de regulação. Em contrapartida, não se pode ignorar aquilo que, nas formas atuais do capitalismo, tende a enquadrar e, em certa medida, a cooptar a autonomia que, embora apresenta como possibilidade e direito, é, de um modo, exigida das pessoas. (BOLTANSKI e CHIAPELO, 2009 p. 429).

Nesse sentido, surge uma agenda de pesquisa com o envolvimento de organizações e da sociedade partindo-se do pressuposto epistêmico de uma crise do taylorismo/fordismo e das múltiplas possibilidades de uma sociedade pós-industrial em formação. Esta realidade envolve o entendimento dos reflexos de matrizes epistemológicas na sociedade e nas organizações, bem como, o desenvolvimento organizacional alinhado às questões territoriais, que é um assunto a ser discutido para que as organizações tenham novas visões de competitividade para todo o sistema em que estão inseridas (FONTOURA; WITTMANN, 2016).

Tendo-se como base uma perspectiva crítica percebe-se que a Escola Clássica de Administração é influenciada também pela Escola Clássica da Economia, visto que a questão da divisão do trabalho, por exemplo, também foi descrita inicialmente por Smith nos seus estudos sobre economia (TENÓRIO, 2011 b). Neste sentido, Tenório (2011 b) e Ramos (1996) mencionam as organizações como sistemas cognitivos e a Escola Clássica de Administração como formal funcionalista, gerando agendas de pesquisas para entender as organizações com toda a multidimensionalidade das suas dinâmicas. Na perspectiva crítica questiona-se a manutenção da organização da produção e das dinâmicas organizacionais baseadas na relação umbilical entre o taylorismo e o fordismo, devido ao surgimento da sociedade da informação e da perspectiva pós-industrial. Esse período foi considerado como “macroperíodo” do desenvolvimento, marcado por alterações sociais e tecnológicas diversificadas, como exemplo no ramo da nanotecnologia, na biomedicina, nos arranjos produtivos, na flexibilização das relações de trabalho, entre outros, gerando impactos também em organizações familiares.

2.3.1.3 A contribuição de Fayol para a Escola de Administração

Henry Fayol (1841- 1925), engenheiro francês, criou uma Teoria mais global com uma abordagem bastante diferenciada e aprimorada de Taylor, pautada em seis funções básicas: técnica, comercial, financeira, contábil, de segurança e administrativa. A função técnica se relaciona com a atividade produtiva da empresa;

a comercial diz respeito às tarefas de compras diversas (mercadorias, matéria-prima, materiais de consumo) e às vendas (bens ou serviços produzidos); a financeira, atrelada à gerência de recursos financeiros; a contábil está relacionada com a classificação e o registro de fatos econômico-financeiros; a segurança diz respeito à salubridade dos trabalhadores; e a administrativa se refere à gerência, direção e controle das atividades, conforme detalhado no Quadro 5.

Quadro 5 - Funções Organizacionais

1	Função Técnica	Corresponde a atividade produtiva da empresa
2	Função Comercial	Abrange as tarefas de compra de mercadorias, matéria-prima, materiais de consumo necessárias ao desenvolvimento das atividades da empresa, assim como a venda dos bens ou serviços por ela produzidos.
3	Função Financeira	Referente à atividade de obtenção e gerência dos recursos financeiros, em termos de dinheiro ou crédito.
4	Função Contábil	Classificação e registro de fatos econômico-financeiros ocorridos na empresa, com o objetivo de apurar seus bens, direitos e obrigações, lucros ou prejuízos.
5	Função de Segurança	Visa a salubridade dos trabalhadores, condições de iluminação, temperatura e prevenção de acidentes e a proteção de materiais, segurança de equipamentos, instalações e construções, normas e outros.
6	Função Administrativa	Refere-se ao trabalho de gerência, direção e controle das atividades para que a empresa possa atingir de forma racional seus objetivos em sua visão é a mais importante função pois dirige e comanda todas as demais áreas.

Fonte: Adaptado Fayol, 1950.

Fayol (1950) foi o primeiro a propor o ensino de administração, inclusive em outros cursos como as engenharias, impulsionando um movimento denominado de processo administrativo (OLIVEIRA, 2012; SOBRAL e PECI, 2013). Este, contribuiu no que se conhece atualmente como operações organizacionais macro, como as de produção, comerciais, financeiras e contábeis, de segurança e de administração. A contribuição de Fayol pode ser identificada como uma primeira tentativa de ruptura, (ao mencionar a cooperação) com a Escola Clássica de Administração a partir de seus quatorze princípios administrativos que, ao serem aplicados, devem levar em conta a realidade de cada empresa, conforme pode ser observado através do Quadro 6.

Quadro 6 - Funções Administrativas e seus Fundamentos

	Princípios de Administração de Fayol	Fundamentos
1	Divisão do Trabalho	Consiste em especializar funções, entretanto separar poderes. Ocorre tanto em termos de tempo como de espaço, estudando as fases e etapas de um mesmo trabalho
2	Autoridade e Responsabilidade	Posição na empresa e qualificação. Estabelecer responsabilidade via recompensa e sanção.
3	Disciplina	Mediante regras de subordinação aos superiores estabelece convenções formais ou informais entre a empresa e seus agentes, atividades, assiduidade, obediência.
4	Unidade de Comando	Um certo número de subordinados recebe e acata ordens de um único superior, dependendo das funções.
5	Unidade de Direção	Um certo número de atividades obedece à supervisão de um único superior
6	Subordinação do interesse Individual ao Coletivo	O interesse de um indivíduo não deve prevalecer contra o interesse coletivo.
7	Remuneração	Salários justos do ponto de vista da empresa e do trabalhador premiando e recompensando os serviços prestados: pagamento por dia, por peça, participação nos lucros.
8	Centralização	Concentração de direção nas mãos de um único controle ou direção, de acordo com as circunstâncias.
9	Cadeias Hierárquicas	Define uma rigorosa estrutura de autoridade e responsabilidade.
10	Ordem	Ordenação humana e material impecáveis.
11	Equidade	Conciliação de interesses empresariais e trabalhistas
12	Estabilidade	Contra a rotatividade de mão-de-obra, julgando mais eficiente sua permanência.
13	Iniciativa	Abrangendo o dinamismo desde o principal executivo até os mais baixos níveis de autoridade. Sugere que, conforme as circunstâncias, se alguém souber uma forma melhor de aprimoramento de algum processo que se pronuncie e desenvolva um novo projeto tendo liberdade para participar ativamente de uma nova atividade ou função eventual ou esporádica para o bem da empresa.
14	Cooperação	Estimula o espírito de equipe e a conjugação de esforços para atingir a meta final.

Fonte: Quadro desenvolvido pelo autor com base em Fayol (1950).

Tais princípios ilustram também uma ruptura introdutória com as normas rígidas do taylorismo e do fordismo que influenciaram uma série de correntes nas escolas de administração. Entretanto, devido às bases ainda insuficientes para a garantir uma teoria do desenvolvimento organizacional interativa e interdisciplinar, prevalecem princípios alinhados à Teoria da Burocracia, conforme descrito no item seguinte.

2.3.1.4 A Teoria da burocracia

Caravantes, Panno e Sloeckner (2005) salientam que a Teoria da Burocracia vincula-se ao cientista político e economista Max Weber (1864-1920), conhecido mundialmente por seus estudos envolvendo ligações entre sistemas políticos e religiosos. Seu trabalho mais relevante no meio organizacional foi a Teoria da Organização Social Econômica, publicado em 1922, dois anos após sua morte e traduzido em 1947 para o inglês, período em que foi ampliada sua influência.

As organizações planejadas e operadas como se fossem máquinas são comumente chamadas de burocracias “[...] devido à maneira mecanicista de pensamento” (MORGAN, 2006, p. 24). Para Sobral e Peci (2013) a burocracia está pautada em princípios como impessoalidade e racionalidade técnica, considerados como modelo ideal de racionalização das organizações da sociedade capitalista, sendo que

O desenvolvimento dessa nova forma de organização estava presente em todos os setores: igreja, estado, partidos políticos, empresas, etc... Entre os fatores que permitiram a consolidação da estrutura burocrática é possível destacar: a) A racionalização do direito, que passa a ser escrito e organizado com base em ordenamentos jurídicos em vez dos costumes e tradições não escritos; b) A centralização do poder estatal propiciada pela crescente facilidade de comunicação e transporte, antigamente isolados; c) Surgimento e consolidação das indústrias nas cidades; e d) A consolidação da sociedade em massa como resultado da expansão do capitalismo (SOBRAL; PECCI, 2013, p. 62).

Ramos (1989) salienta que Weber descreve a burocracia relacionada com funções racionais no contexto peculiar de uma sociedade capitalista centrada no mercado, cuja racionalidade é funcional e não substantiva, constituindo-se em um componente intrínseco do ator humano. Morgan (1996, p. 24) refere que

Essa instrumentalidade é evidente nas práticas das primeiras organizações formais das quais se tem notícia, tais como aquelas que construíram grandes pirâmides, impérios, igrejas e armadas. Todavia, é com a invenção e proliferação das máquinas, particularmente durante a Revolução Industrial na Europa e América do Norte que os conceitos de organização realmente se tornam mecanizados. Devido ao uso das máquinas, especialmente na indústria, foi necessário que as organizações se adaptassem às exigências das máquinas.

A teoria weberiana da Burocracia desenvolveu-se alinhada a princípios epistemológicos positivistas, com foco instrumental e operacional, sem uma visão ampla dos fatos sociais no bojo do desenvolvimento histórico da sociedade industrial de cunho funcionalista. Assim, de acordo com Ramos (1989, p. 26):

Max Weber viveu num contexto histórico em que a racionalidade formal, ou funcional, substituiu amplamente a racionalidade substantiva, como o principal critério para a ordenação dos negócios políticos e sociais. Tomou como certa essa substituição e recusou-se a erigir a ciência social sobre a noção da racionalidade substantiva. Hoje, porém, é mais difícil do que nos tempos de Hobbes e de Weber pôr de lado a viabilidade de uma teoria substantiva da associação humana, porque agora é evidente que o relativismo no tocante a valores conduziu a vida associada a um beco sem saída, intelectual e espiritual. Em consequência, a questão de que tratará este capítulo consiste em saber se a razão substantiva deveria ser a categoria essencial para a cogitação dos assuntos políticos e sociais e, sendo esse o caso, que tipo de teoria iria corresponder a essa ordem de pensamento.

A Teoria da Burocracia contribuiu para o desenvolvimento tecnológico da sociedade industrial e para o aumento da produtividade, tendo como representantes típicos dos teóricos clássicos o francês Henry Fayol (1950), o americano F. W. Mooney e o inglês Lyndall Urwick. Interessados em problemas práticos de administração, esses autores buscaram sistematizar suas experiências nas organizações de sucesso para que fossem seguidas como exemplo. A concepção epistêmica dos mesmos é resgatada pela ideia de que a administração é um processo de planejamento, de organização, de direção, de coordenação e de controle com influência para o isomorfismo organizacional (MORGAN, 2006).

No item seguinte apresentam-se elementos relacionados com as Escolas das Relações Humanas e a Teoria Comportamental.

2.3.2 Escola das Relações Humanas e Teoria Comportamental

A literatura em gestão empresarial não é unânime, principalmente no que se refere às Escolas que sucedem a Escola Clássica de Administração. Oliveira (2012) compreende que há uma Escola Humanista e que estão atreladas a ela a Teoria das Relações Humanas e a Teoria Comportamentalista. Sobral e Peci (2013) tratam a Escola de Relações Humanas como uma abordagem posterior à consolidação e às críticas realizadas à Teoria da Burocracia. Os autores referem que há um “homem complexo” em contraponto ao “homem econômico” da Escola Clássica de Administração.

Independente da denominação como escola ou abordagem, este enfoque envolve a discussão de questões humanísticas nas relações organizacionais e sociais, ou seja, parte-se do princípio que o ser humano tem necessidades relacionadas ao desenvolvimento pessoal, à autorrealização e à autonomia de pensamento. Para Oliveira (2012) a Teoria das Relações Humanas se consolidou a

partir de 1932, quando psicólogos começaram a ter influência nos assuntos organizacionais, consolidando a Teoria Comportamentalista.

Oliveira (2012) descreve os principais colaboradores para a Teoria Humanística, a saber: Elton Mayo (1932), que criou a teoria das relações humanas; Ordway Tead (1935) que relacionou administração democrática e liderança; Chester Barnard (1938) que incluiu a temática ciência social e organizações; Kurt Lewin (1939) que relacionou a influência da liderança sobre o comportamento do grupo; Mary Parker Follet (1942) que, após sua morte em 1933, consolidou a autoridade como parte do processo e da dinâmica organizacional; Robert Tannebaum e Warren H. Schmidt (1958) que seguiram os estudos sobre liderança; Edith Tilton Penrose (1959) com análise da inovação e crescimento das organizações; Harold J. Leavitt (1964) que estudaram os processos de comunicação organizacional; e Paul Hersey e Kenneth H. Blanchard (1972) que analisaram os estilos de liderança nas organizações.

Para Oliveira (2012) o principal representante da Teoria das Relações Humanas foi Mayo (1880-1949) através de estudos empíricos realizados no período de 1924 a 1932 na *Western Electric Company*, em Chicago. Tais investigações abordaram aspectos físicos como iluminação das fábricas, relações de trabalho, influência de grupos de trabalho, fatores psicológicos, produtividade por pessoa, tecnologia aplicada, nível de satisfação pessoal, momentos de descanso e a definição de cargos e salários.

A influência humanista nas organizações também desencadeou a visão de que o comportamento das pessoas é de fundamental importância para o desenvolvimento organizacional, descrito na literatura em gestão empresarial como Teoria Comportamental. As Teorias que se basearam na análise dos aspectos humanísticos através de estudos organizacionais desenvolveram-se após o movimento da burocracia, do taylorismo e do fordismo, e influenciaram a teoria do DO, objeto desta investigação.

2.3.2.1 Teoria Comportamental

A Teoria Comportamental, influenciada pelos estudos críticos descrita como “corrente” ou como Escola na literatura em gestão empresarial, é caracterizada a partir do reconhecimento de novas formas de controle e de dominação presentes nas organizações. Sobral e Peci (2013) descrevem como principais idealizadores da

Teoria Comportamentalista o autor Abraham Maslow (1908-1970), que realizou pesquisa motivacionais e publicou um artigo, em 1943, sobre a hierarquia das necessidades; Douglas McGregor (1906- 1964), que retomou os conceitos de Maslow e estruturou o que se denomina de Teoria X e de Teoria Y, relacionando conceitos de motivação com liderança. Posteriormente, Frederick Herzberg (1923-2000) foi um dos primeiros pesquisadores a considerar a opinião dos trabalhadores nas suas pesquisas sobre as condições de trabalho (SOBRAL; PECCI, 2013).

Oliveira (2012) descreve as principais contribuições da Teoria Comportamentalista para a Teoria Geral da Administração, a saber: desenvolvimento da psicologia organizacional; movimento ligado à qualidade de vida no trabalho; estudos sobre dinâmicas de grupo; importância do comportamento humano nas organizações; importância do indivíduo na tomada de decisões. Constata-se que independente da definição de teoria ou de escola, a descrição sobre as contribuições para a Teoria Geral da Administração ou para a própria descrição histórica dos principais idealizadores do humanismo nas organizações, evidencia uma preocupação com as relações de trabalho e com a psicologia organizacional.

Entretanto, Tenório (2007) realiza alguns questionamentos relacionados com os seguinte aspectos: A real intenção da melhoria das condições de trabalho e o estímulo à maior participação não seriam uma nova forma de controle e de dominação? As condições de trabalho melhoradas visam ao ser humano ou ao aumento da produtividade? Até que ponto o homem econômico cedeu lugar para o homem social e/ou para o homem complexo, defendido por Sobral e Peci (2013)? É possível alinhar os interesses das relações humanas com os da acumulação de capital?

Ramos (1989, p. 53) contribui com essa discussão ao descrever a “Síndrome Comportamentalista” definida a partir de aspectos como “[...] a) a fluidez da individualidade; b) o perspectivismo; c) o formalismo; d) o operacionalismo [...] conexões entre esses traços e a mentalidade imposta pelo mercado”. Nessa perspectiva, o autor ainda destaca:

Nas sociedades modernas, a representação é um processo puramente sociomórfico; já não é mais legitimação na verdade da existência comunal sobre fundamentos meta-históricos. É, antes, uma exigência para a pacificação negociada entre os indivíduos, para habilitá-los a acomodar seus interesses pessoais. A sociedade moderna não se reconhece como miniatura de um cosmos maior, mas como um contrato amplo entre seres humanos. Assim, a conduta humana se conforma a critérios utilitários que, a seu turno, estimulam a fluidez da individualidade. Na verdade, o homem moderno é uma fluida criatura calculista, que se comporta, essencialmente, de acordo com regras objetivas de convivência. (RAMOS, 1989, p.54).

A crítica realizada por Ramos também evidencia o resumo das contribuições da abordagem comportamental descrita por Sobral e Peci (2013), pois a mesma se preocupa prioritariamente com as dimensões internas das organizações, voltadas para uma harmonização dos resultados organizacionais. As considerações de Ramos (1989) estão permeadas por reflexões epistêmicas e de críticas às Escolas de Administração, inclusive ao movimento embrionário denominado de Escola das Relações Humanas, principalmente no que se refere a dois aspectos: a) a questão da falta de visão sistêmica da gestão das empresas por não terem no planejamento organizacional uma visão territorial da organização como percepção de ser “uma miniatura de um cosmos maior”; b) na maioria das vezes os movimentos humanísticos presentes na gestão empresarial estão transvertidos para um simples aumento da produtividade, a partir de uma visão unidimensionalista e economicista. Estas críticas podem ser vistas de forma clara também na literatura quando se mencionam as principais contribuições da abordagem comportamental para a gestão ou as escolas da administração.

Para Sobral e Peci (2013) as principais contribuições da abordagem comportamental podem ser resumidas a partir dos seguintes aspectos: a) visão reducionista do ser humano e das relações de trabalho; b) comportamento dos indivíduos e reflexos nos resultados das empresas; c) discussão sobre fatores motivacionais; d) aumento da complexidade das relações incluindo variáveis contingenciais na análise.

Neste estudo será evidenciada a evolução histórica do “homem econômico” e do “homem social” para um “homem complexo”, a partir de uma abordagem contingencial voltada para a análise do Desenvolvimento Regional. Esta visão caracteriza-se pelo olhar amplo sobre as organizações dos mercados e sobre o desenvolvimento, a partir de estudos organizacionais que analisam um possível desenvolvimento das empresas de forma multidimensional.

A teoria do DO ou a tentativa de teoria segue a linha comportamental sem apresentar grandes avanços relacionados com a multidimensionalidade interna e externa das organizações, deixando a questão territorial ainda de fora das análises. Tal fato justifica o objetivo geral desta pesquisa que é o de analisar as contradições entre o desenvolvimento organizacional descrito na literatura em gestão empresarial e um possível desenvolvimento multidimensional. Nessa perspectiva, no item seguinte apresentam-se as características da Teoria Contingencial.

2.3.3 Teoria Contingencial

Para a Escola Contingencial a “[...] administração é uma metodologia estruturada, situacional e específica, cujo processo decisório deve estar correlacionado aos fatores externos ou não controláveis predominantes para atuação da organização.” (OLIVEIRA, 2012 p. 273). Cabe ressaltar que ela é descrita de forma mais unânime na literatura de gestão empresarial como derivada da Teoria Sistêmica, rompendo princípios enraizados na Teoria Organizacional Clássica e até na Escola das Relações Humanas (SOBRAL; PECL, 2013; OLIVEIRA 2012; CARAVANTES; PANNO; KLOECKNER, 2005).

Há que se considerar que ocorre uma profunda ruptura em relação à Escola Clássica de Administração, pois a abordagem contingencial no seu conceito inicial, trabalha fortemente questões internas e externas “não controláveis”, como por exemplo questões empresariais de gestão de pessoas e tecnologia, e variáveis não gerenciáveis, como a competitividade global e regional. A abordagem contingencial permite uma mudança epistêmica, visto que a Escola Clássica de Administração defende a manutenção do controle burocrático representado pela tríade: burocracia, eficiência e controle. A partir dessa perspectiva, consideram-se as organizações como atores funcionalistas controláveis e compreende-se que as decisões podem ser generalizadas e harmonizadas, conforme referido por Morgan (1996) e Ramos (1989), a partir de uma visão cartesiana e mecanicista dos eventos organizacionais, tendo-se como foco a eficiência operacional interna da organização.

Os princípios básicos da abordagem contingencial descritos por Caravantes, Panno e Kloeckner (2005, p. 166) também reforçam esse raciocínio, pois, segundo referido pelos autores, “A teoria da contingência é como um rebento da teoria dos sistemas”. Dois princípios básicos podem ser assim formulados: a) não há melhor forma de organizar; b) uma determinada forma de organizar não será igualmente

eficaz em todas as situações.

Para Sobral e Peci (2013) surge uma nova concepção denominada de visão sistêmica, em que se compreende que tudo está interligado e que a fragmentação por disciplinas de forma excessiva ocasiona uma visão simplificada e homogeneizadora dos fatos sociais e organizacionais, sendo o pensamento sistêmico um contraponto a esta visão.

O grande mérito da abordagem contingencial é fazer com que a gerência normalmente centrada nos problemas internos da organização e nas tarefas volte seus olhos para o ambiente; deixe de olhar para o próprio umbigo e olhe ao seu redor. E no momento em que ela faz isso, acaba por descobrir os parâmetros e os elementos-chave para orientar o seu desempenho: o competidor, os apoios e, especialmente, o cliente e os resultados por este esperado. (CARAVANTES; PANNO; KLOECKNER, 2005, p.166).

Sobral e Peci (2013, p. 79) salientam que a Teoria dos Sistemas, grande influenciadora da abordagem contingencial nas ciências administrativas, consiste em uma “[...] nova forma de interpretar as organizações, que passaram a ser vistas como um sistema aberto em contínua relação com o ambiente em que está inserido, sendo ele o próprio sistema complexo, composto por diversos subsistemas (técnico, estrutural, psicossocial, etc [...]).”

Kupfer, Ferraz e Haguenuer (1997) mencionam estes subsistemas como fatores determinantes da competitividade que transcendem o nível da firma, sendo relacionados à estrutura da indústria e do mercado e, ainda, ao sistema produtivo como um todo. Para os referidos autores, “Do ponto de vista analítico, torna-se conveniente organizá-los conforme o grau em que se apresenta como ‘externalidades’ para as empresas. Com base neste critério são definidos três grupos como dimensões nesta pesquisa” (KUPFER; FERRAZ; HAGUENAUER (1997, p. 10).

Parte-se da visão crítica multidimensional ancorada em Marcuse (1973) e em Ramos (1989), a partir de um viés crítico em relação à abordagem clássica da administração e com base nas dimensões definidas por Kupfer, Ferraz e Haguenuer (1997) na obra *Made In Brazil*. Trata-se de uma multidimensionalidade crítica com dimensões macro organizacionais, em que se consideram os fatores empresariais, estruturais e sistêmicos.

Para a abordagem contingencial não existe uma melhor maneira de administrar, como também um caminho específico para atingir os objetivos propostos. As variáveis contingenciais dependem das estruturas organizacionais e,

assim, as várias formas de administrar são possíveis (SOBRAL; PECI, 2013).

A análise epistemológica proposta neste estudo sugere uma ruptura em relação à abordagem clássica, principalmente no que se refere a dois aspectos: a) em relação ao pressuposto funcionalista-positivista da generalização e dos modelos prontos analíticos, de visão mecanicista, do funcionamento harmônico das organizações consideradas como se fossem máquinas¹⁶; b) o reconhecimento de que existem várias interações no ambiente organizacional, descritos através da multidimensionalidade crítica das dimensões interna e externa das organizações.

Entretanto, na visão de Ramos (1989, p. 118) a teoria organizacional contemporânea, apesar dos avanços, ainda “[...] não desenvolveu a capacidade analítica necessária à crítica de seus alicerces teóricos e, em vez disso, em grande parte toma emprestadas capacidades exteriores”. E o autor complementa: “[...] até recentemente, os especialistas na teoria de sistemas não tinham desenvolvido instrumentos conceituais e operacionais para lidar com o sistema epistemológico que, embora geralmente oculto, constitui componente fundamental de qualquer tipo de organização”. (RAMOS, 1989, p. 119).

Nenhuma mudança significativa ocorreu nos pressupostos epistemológicos da análise organizacional, desde Taylor. Em outras palavras, a teoria da organizacional nunca examinou, em termos de crítica, a epistemologia inerente ao sistema de mercado. Ramos (1989) ressalta que os “pontos cegos” da atual teoria organizacional que podem ser caracterizados da seguinte forma:

- O conceito de racionalidade predominante na vigente teoria organizacional parece afetado por fortes implicações ideológicas. Conduz à identificação do comportamento econômico como constituindo a totalidade da natureza humana. Embora a noção de comportamento econômico pareça evidente por si mesma, refere-se ela, aqui, a qualquer tipo de ação empreendida pelo homem, quando ele é movido, apenas, pelo interesse de elevar ao máximo seus ganhos econômicos;

- Não distingue, sistematicamente, entre o significado substantivo e o significado formal da organização. Essa confusão torna obscuro o fato de que a organização econômica formal é uma inovação institucional recente, exigida pelo imperativo da acumulação de capital e pela expansão das capacidades de processamento características do sistema de mercado. A organização econômica

¹⁶ Essa concepção chegou a criar segundo a literatura uma Escola Quantitativa na Administração, não descrita neste estudo em função do recorte da pesquisa.

formal não pode ser considerada um paradigma, segundo o qual devam ser estudadas todas as formas de organizações, passadas, presentes e emergentes;

- A teoria organizacional não possui clara compreensão do papel da interação simbólica, no conjunto dos relacionamentos interpessoais;

- A teoria organizacional apoia-se numa visão mecanomórfica da atividade produtiva do homem, e isso fica patente através de sua incapacidade de distinguir entre trabalho e ocupação.

Essas reflexões apresentam alguns argumentos abordados nesta tese como a análise das possíveis contradições entre o desenvolvimento histórico de uma teoria e o desenvolvimento de uma teoria sobre desenvolvimento organizacional, como seu objetivo mais relevante. Outra questão de alta relevância refere-se à necessidade de se conceituar o “desenvolvimento organizacional”, o que ainda requer respostas conclusivas a partir da teoria organizacional.

Partindo-se da visão crítica de Ramos (1989) percebe-se que apesar de haver avanços da Escola Contingencial, uma análise epistêmica da teoria organizacional deve levar em consideração uma abordagem interdisciplinar, envolvendo a visão de crescimento e de desenvolvimento, a ciência do Desenvolvimento Regional e as ciências sociais aplicadas, nas mais variadas dimensões, como elementos fundamentais para futuras pesquisas sobre organizações, mercado e desenvolvimento de forma substantiva e territorial.

Como ponto de partida deste estudo descreve-se o desenvolvimento da ‘teoria’ do Desenvolvimento Organizacional, definida na literatura em gestão empresarial a partir do pensamento crítico como possibilidade de desenvolvimento multidimensional para os estudos organizacionais. Os estudos organizacionais foram se desenvolvendo de forma isolada. Analisando o desenvolvimento das teorias organizacionais percebe-se uma produção isomórfica, tendo como característica básica em termos econômicos a visão da acumulação rígida, de acordo com os períodos históricos que foram desenvolvidos, sendo a teoria organizacional delineadora do *modus operandi* do capitalismo moderno. Gurgel e Justen (2015, p. 200) demonstram claramente essa relação:

Nosso esforço consistiu essencialmente em demonstrar a relação entre as principais teorias organizacionais e o desenvolvimento do capitalismo moderno. Procuramos os nexos entre a incessante reprodução do sistema, por via da apropriação do valor, sua circulação e expansão do capital, e os modelos de gestão.

Neste contexto, esta pesquisa busca compreender a Teoria do Desenvolvimento Organizacional e como se deu esse desenvolvimento a partir de organizações familiares em Santa Cruz do Sul, como possibilidade de evolução dos estudos organizacionais predominantemente unidimensionais. No item seguinte apresentam-se algumas reflexões sobre a Teoria do Desenvolvimento Organizacional.

2.3.4 Teoria do Desenvolvimento Organizacional

A Teoria do DO originou-se dos estudos organizacionais e se desenvolveu especialmente a partir de investigações lidadas à Teoria Comportamental. Com base em uma visão crítica e voltada para o Desenvolvimento Regional, o desenvolvimento organizacional pode ser compreendido como algo mais amplo, contemplando todas as dimensões do desenvolvimento empresarial nas suas várias escalas. Esta pesquisa parte da contextualização histórica dos macroperíodos de organização da produção, considerados como paradigmas que influenciaram o desenvolvimento dos ambientes econômicos, os estudos organizacionais e as próprias organizações.

No contexto contemporâneo, as interações estruturais e superestruturais impulsionam a mudança organizacional no cotidiano e possuem relação também com o momento vivido pelos sujeitos. Estas mudanças estão alicerçadas no contexto histórico, embora nem sempre atreladas aos objetivos organizacionais (CRZYBOVSKI, 2014). Nessa perspectiva, o DO desenvolveu-se associado aos conceitos de mudanças organizacionais planejadas e não ao conceito multidisciplinar e multidimensional de desenvolvimento. No entanto, a ideia de desenvolvimento é um tema discutido, geralmente, de forma interdisciplinar nas ciências sociais e nas ciências sociais aplicadas, figurando como uma temática composta por várias interpretações, conforme referido por Scatolin (1989, p. 6):

Poucos são os outros conceitos nas Ciências Sociais que se têm prestado a tanta controvérsia. Conceitos como progresso, crescimento, industrialização, transformação, modernização, têm sido usados frequentemente como sinônimos de desenvolvimento. Em verdade, eles carregam dentro de si toda uma compreensão específica dos fenômenos e constituem verdadeiros diagnósticos da realidade, pois o conceito prejudica, indicando em que se deverá atuar para alcançar o desenvolvimento.

Siedenberg *apud* Crzybovski (2014, p. 4) ressalta o caráter interdisciplinar presente na definição do desenvolvimento e sua inter-relação com o desenvolvimento organizacional:

Com o tempo, a noção de desenvolvimento distanciou-se do pré-conceito de crescimento econômico e passou a referir-se a recortes territoriais específicos, pois além de reencontrar a sua identidade, manifestou-se como uma nova área do conhecimento. Tornou-se marcado por um caráter interdisciplinar, que envolvia aspectos de âmbito econômico, social e ambiental. Assim, no contexto contemporâneo, o desenvolvimento mostra-se como a área do conhecimento interdisciplinar e que abrange várias subáreas, entre elas o desenvolvimento organizacional, objeto deste estudo.

No final da década de 1960, profissionais e pesquisadores perceberam que as alterações sociais vivencias provocavam impactos também nas organizações. Esse processo ocorreu sobretudo nos Estados Unidos devido ao advento de uma sociedade pós-industrial que vivenciava o surgimento de novas tecnologias em variadas áreas do conhecimento, sem que as organizações estivessem preparadas para esta realidade (CARAVANTES; PANNO; RLOECKNER, 2005).

Diante desse contexto, as organizações começaram a planejar mudanças nos mecanismos de controle e de dominação, e a preocuparem-se com aspectos como liderança, motivação, “*coaches*”, entre outros. Começaram, então, a realizar ações que possibilitassem a participação dos próprios trabalhadores numa perspectiva de colaboração, conforme destacado por Boltanski e Chiapello (2009 p. 464):

Foi, portanto, muito estimulado o desenvolvimento de técnicas aptas a treinar as pessoas para que elas façam, aparentemente de modo voluntário, aquilo que se deseja que elas façam. Pensemos por exemplo no desenvolvimento de técnicas de comunicação (interna e externa), na corrente do DO que visa especialmente levar as pessoas a “tomar consciência” da existência de “problemas”, previamente identificados pela direção para que depois seja mais fácil introduzir uma mudança no modo de organização.

Neste contexto histórico surge o DO como tentativa para responder às mudanças nos ambientes e na percepção de consultores organizacionais e acadêmicos, com destaque para os estudos de Warren Bennis (1972) e sua obra “Desenvolvimento organizacional: sua natureza, origens e perspectivas”. Bennis (1972) menciona que as principais características que envolvem o DO podem ser expressas através de seis elementos, são eles:

a) o DO parte de uma mudança nas organizações que envolve valores, atitudes e relações;

b) os problemas das organizações concentram-se em três categorias: I - problemas de destino-crescimento, identidade e revitalização; II - problemas de desenvolvimento e satisfação das pessoas; III - problemas de eficiência organizacional;

c) as estratégias organizacionais dão prioridade ao comportamento já experimentado para construir, a partir dele, um novo comportamento a partir de um “efeito paradigma” (Kuhn, 2005);

d) os agentes de mudanças nas organizações normalmente são externos, como é o caso das consultorias especializadas;

e) existe uma tendência à pouca colaboração entre o agente de mudança (consultor) e os componentes do sistema (clientes), o que pode dificultar a concretização dos objetivos;

f) os agentes de mudança compartilham de uma filosofia social, uma visão de mundo também vinculada às questões socioambientais.

A análise das características do DO propostas por Bennis (1972) evidenciam a existência de alguns avanços nas questões sociais e humanas. Entretanto, ainda se evidencia uma preocupação de cunho positivista com a eficiência organizacional, em geral disseminada por consultores organizacionais. Caravantes, Panno e Rloeckner (2005) salientam que o DO apresenta, em suas características iniciais, uma visão social centrada em aspectos internos e comportamentais (recursos humanos), muitas vezes direcionado para o aumento de produção e de resultados através de maior satisfação no trabalho.

Percebe-se que o DO apresenta traços claros de conceitos da Teoria Comportamentalista, inclusive passível de críticas de autores como Ramos (1989) e Tenório (2007). Boltanski e Chiapello (2009) também evidenciaram que as práticas organizacionais de gestão participativa não dão possibilidades efetivas de participação dos trabalhadores no processo, sendo que, muitas vezes, tencionam a uma “servidão voluntária”.

O DO ainda é um tema pouco discutido nas ciências sociais aplicadas e apresenta uma genealogia mais interativa, apesar de características positivistas com influência da Teoria Comportamentalista, da Teoria Contingencial e Sistêmica. Caravantes, Panno e Rloeckner (2005 p. 210) conceituam o DO como uma “[...] mudança planejada, articulada, pensada e não reativa ao sabor dos ventos”. A obra de Bennis (1972) representa um marco para o desenvolvimento organizacional e contribuiu para a mudança organizacional devido à necessidade de busca de alternativas devido à crise dos modelos fordistas.

Oliveira (2012) refere que o DO não é reconhecido como uma teoria de forma unânime na Escola da Administração, mas sim como uma abordagem da Teoria

Comportamentalista e Sistêmica. Bennis (1972) salienta que o DO surgiu com uma visão interna social vinculada ao desenvolvimento das pessoas, análise que talvez justifique a visão de autores vinculados às Ciências Administrativas.

Uma análise a partir de uma perspectiva dialética pressupõe que o DO não seja apenas comportamentalista, mas contenha vários traços desta teoria, assim como elementos da visão sistêmica e contingencial estudadas na Escola da Administração. Oliveira (2012, p. 195) apresenta o seguinte conceito de Desenvolvimento Organizacional:

[...] um processo estudado para consolidar a mudança planejada dos aspectos estruturais e comportamentais nas organizações, com a finalidade de otimizar o processo de resolução de problemas e os resultados anteriormente estabelecidos nos planejamentos elaborados, sempre com adequado relacionamento interpessoal.

O conceito de Desenvolvimento Organizacional está ainda atrelado às bases mecanicistas, à compreensão dos modos de produção centrados no lucro, alienados da essencial necessidade de revisão do processo de gestão e do debate sobre boas práticas na indústria. Ziemer (1996, p. 46) ressalta que

Em face das incertezas motivadas pelas grandes mudanças tecnológicas e econômicas, o referencial básico dos mitos ancorado em experiências e contextos passados da organização torna-se aos poucos, obsoleto. Daí a necessidade de revê-lo constantemente para assegurar sua atualidade. Caso contrário: limitam-se as habilidades técnicas e relacionais; reduz-se a capacidade crítica; gera-se conformidade às regras e valores superados da empresa; produz-se aparente coesão e espírito de equipe e torna-se deficiente o processo de tomada de decisões.

Por outro lado, o DO é considerado como uma abordagem conceitual intermediária, por ser anterior à Teoria do Desenvolvimento, voltada para as questões multidimensionais de uma organização mais territorializada. Nesse contexto, Crzybovski (2014, p. 4) apresenta uma contribuição mais sistêmica para a temática do Desenvolvimento Organizacional, entendendo as organizações como sistemas abertos em um ambiente de múltiplas possibilidades, pois, segundo ela,

O tema Desenvolvimento Organizacional mostra-se como parte integrante dos estudos do campo do comportamento organizacional, pois é um processo de mudanças planejadas que tem como intuito ampliar a competitividade das organizações e de forma indireta colabora para que haja modificações nos sistemas sociais.

A análise histórica dos trabalhos acadêmicos realizados sobre a questão do DO evidencia a existência de três gerações das ciências administrativas analisadas,

conforme pode ser observado através do Quadro 7. A primeira delas aponta para o surgimento do termo Desenvolvimento Organizacional aliado à eficiência e eficácia, evidenciando uma herança fortemente alicerçada na matriz positivista que foi hegemonicamente influenciadora dos estudos organizacionais, ainda predominante na atualidade. A segunda geração faz uma tentativa, mesmo que inicial, de incluir uma análise mais interativa das dimensões que constituem uma organização apontando questões sociais, ambientais e comunitárias, principalmente a partir dos estudos de Bennis (1972). A terceira geração volta a focar-se na questão social com o viés para o desenvolvimento de recursos humanos, evidenciando o Desenvolvimento Organizacional como teoria, ou tentativa de teoria organizacional, atrelado aos aspectos internos como já advertido por Tenório (2004).

Quadro 7 - Desenvolvimento Organizacional e Contribuições de seus Representantes

AUTOR	ANO	CONTRIBUIÇÕES
PRIMEIRA GERAÇÃO		
Richard Beckard	1945	Criador da expressão desenvolvimento organizacional Coordenou criação de grupos de treinamento organizacional para feedback
Kurt Lewin e William White	1945	Consolidaram a pesquisa de ação, verificando o tempo real de cada tarefa para melhoria e eficácia.
Rensis Likert	1946	Coordenou desenvolvimento de pesquisa de entrevistas para feedback, e discursos junto aos empregados para melhoria nas condições trabalho.
Eric L Trist e Fred M. Emery	1960	Coordenaram análise da produtividade e da qualidade de vida no trabalho, com abordagem para os sistemas sociotécnicos
Robert Rogers Blake e Jane Srygley Mouton	1964	Criaram o Grid gerencial voltado para produtividade, excelência empresarial e análise da organização como um todo
SEGUNDA GERAÇÃO		
Edgar Henry Schein	1965	Contribuiu para estudos psicológicos, liderança e cultura nas organizações, processos u mudanças organizacionais.
Warren G Bennis	1966	Analizou efeitos de mudanças rápidas nas organizações. Analizou efeitos da organização no futuro envolvendo questões ambientais, comunidade, valores de trabalho, tarefas objetivos, questões motivacionais, conclusão trabalhos em 1973.
Paul Roger Lawrence e Jay William Lorsh	1967	Criaram o modelo de diagnóstico e ação, relações entre organização em ambiente e a complexidade organizacional.
Chris Argyris	1968	Aprendizado organizacional e processos de mudança.
TERCEIRA GERAÇÃO		
William J. Reddin	1970	Criou a teoria 3 D da eficácia gerencial, que analisa o deslocamento de estilos e dimensões de atuação dos profissionais nas organizações.
M. Maccoly	1971	Criou o perfil da águia, realização de entrevistas detalhadas testes projetivos e interpretação dos sonhos.
Stuart Atkins e Allan Katcher	1971	Criação quatro estilos Lifo, afirmando que o uso exagerado das forças de uma pessoa transforma-se em fraquezas.
Paul Hersey e Kenneth H Blanchard	1972	Criaram a liderança situacional evidenciando que cada caso é um caso.

Fonte: Adaptado de Oliveira (2012).

Percebe-se que os principais idealizadores da Teoria do DO desenvolveram seus estudos até a década de 1970, embora se identifiquem autores contemporâneos que publicaram sobre o tema, conforme será abordado em capítulos subsequentes. Ramos (1989; 1996) adverte em suas obras “A nova ciência das organizações” (1989) e “Redução sociológica” (1996) sobre a necessidade de haver um maior refinamento teórico e metodológico para que as ciências administrativas sejam contextualizadas de forma inter-relacionada com o desenvolvimento de um país. Nessa perspectiva, entende-se que a análise do DO deva ocorrer de forma multidisciplinar tendo-se como base os conceitos discutidos pela ciência do Desenvolvimento Regional que podem auxiliar nesse processo, especialmente no estudo das dimensões sistêmicas, estruturais e organizacionais propriamente ditas, tendo-se em vista a compreensão do desenvolvimento organizacional de forma mais territorializada.

2.4 Crescimento, Desenvolvimento e Gestão Empresarial

Identifica-se que o DO não apenas se realiza a mercê dos paradigmas de crescimento, mas alinhado ao desenvolvimento como alternativa às tensões existentes entre o global e o regional, e as suas múltiplas complexidades, sem considerar-se a capacidade de organização de um território e ou região (BECKER; WITTMANN, 2003). Nessa perspectiva, neste item apresentam-se algumas reflexões relacionadas com o isomorfismo organizacional, normalmente baseado no movimento da administração científica, e na visão de crescimento organizacional focado nos fatores internos, apesar da literatura em gestão buscar entender as empresas como organismos abertos.

Infere-se que o crescimento é medido por fatores quantitativos, como PIB, volume de produção e renda gerados em um território ou região em determinado período. Contudo, a partir das novas concepções de sustentabilidade, o desenvolvimento inclui múltiplas esferas além do econômico, como fatores sociais, culturais, políticos, históricos e ambientais, considerados como fatores de sustentabilidade para as futuras gerações.

Percebem-se influências nos estudos de gestão e de contabilidade gerencial em que as organizações mensuram suas atividades geralmente com base em indicadores econômicos, muitas vezes gerando uma “miopia de gestão” em função da unidimensionalidade das métricas. Análises sobre o crescimento econômico

influenciaram a definição do desenvolvimento, que ainda hoje se confunde com a temática do crescimento na perspectiva regional.

Estas questões indicam que o desenvolvimento organizacional e regional não são apenas frutos do crescimento econômico, conforme difundido especialmente pelas ciências sociais aplicadas, mas também é oriundo do conceito do Desenvolvimento Regional endógeno e territorial, baseado na sustentabilidade ambiental, social e cultural. Barqueiro (1999) contribui com essa reflexão a partir da obra “Desenvolvimento Endógeno em tempos de globalização”, apresentando uma visão de desenvolvimento voltada para os arranjos regionais, ampliando conceitos de Schumpeter (1982) relacionados com o desenvolvimento das organizações e das regiões em que estão inseridas.

Autores clássicos como Ricardo (1821), Malthus (1798) e Smith (1776) defendem que o desenvolvimento econômico está vinculado apenas à questões unidimensionais, visão que, à luz da Ciência do Desenvolvimento Regional, denomina-se “crescimento econômico” e não “desenvolvimento”. Schumpeter (1982) rompeu com o paradigma¹⁷ do crescimento econômico associando-o à visão da inovação e da disseminação do conhecimento, dando início à visão do desenvolvimento como viés introdutório para o Desenvolvimento Regional¹⁸.

Harvey (1992) defende que o capitalismo, nos seus pressupostos, ainda está orientado para o crescimento baseado na variável da rentabilidade, visto que, através do crescimento econômico, as taxas de lucro são mantidas, bem como, a sustentabilidade da acumulação do capital. Entretanto, essa compreensão do crescimento associada à visão do desenvolvimento territorial sustentável nas suas múltiplas esferas, econômica, social, ambiental, cultural e histórica, não prima pela sustentabilidade.

Barquero (2001) também traz à discussão novas formas do Desenvolvimento Regional e Organizacional ao tratar sobre o “desenvolvimento endógeno”, originado a partir de potencialidades do território frente a novos ambientes concorrenciais:

¹⁷ Kuhn (2005) esclarece a visão dos paradigmas, enfatizando a dificuldade dos cientistas de reconhecerem novas visões de mundo pelo rompimento de conceitos e teorias pré-existentes, dificultando a transição entre teorias remanescentes, apesar desta tese não trabalhar com paradigmas e sim reconstruções epistêmicas.

¹⁸ Alguns autores ainda usam o termo local, mas salienta-se que nesta tese será utilizado o termo regional, relacionando-o à questão da autonomia do território nas formações sociais e nos arranjos de uma região. Como sinônimo de local prefere-se utilizar o termo arranjos territoriais.

[...] o Desenvolvimento Endógeno é uma interpretação que permite explicar os processos de acumulação de capital e identificar os mecanismos que contribuem para o aumento da produtividade e competitividade de cidades e regiões. É uma interpretação voltada para ação, associada ao momento em que a sociedade civil se mostra capaz de dar, mediante a política de desenvolvimento local, uma resposta aos desafios produzidos pelo aumento da concorrência nos mercados. O desenvolvimento de formas alternativas de gestão econômica, através das organizações intermediárias, e a criação de associações e redes públicas e privadas possibilitam que as cidades e regiões otimizem suas vantagens competitivas e sejam incentivadoras do desenvolvimento econômico. (BARQUERO, 2001, p.33).

Entretanto, Brandão (2011) adverte que a simples defesa da endogenia não resolve o problema sob a ótica do Desenvolvimento Regional, em função das tensões do ambiente econômico envolver múltiplas escalas. Assim, percebe-se a influência da Matriz Positivista com seus pressupostos epistêmicos na herança ainda hegemônica de crescimento oposta ao desenvolvimento. Estende-se esta análise para os ambientes e organizações, como nas relações uni causais, bem como, no caso da endogenia advertida por Brandão (2011).

A dicotomia entre Crescimento e Desenvolvimento é aplicada no meio organizacional presente nas organizações que, a partir da cultura da sociedade industrial, serviram como instrumento para a organização da produção pautada num pensamento unidimensional enraizado pela matriz positivista (MARCUSE, 1973). A literatura sobre gestão empresarial desenvolvida no período de 1960 a 1990 esteve focada em estudos sobre eficiência e eficácia abordando apenas a dimensão empresarial em que as questões sistêmicas e estruturais praticamente não eram trabalhadas (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009).

Benko (1999) salienta que no final da década de 1970 apareceram os primeiros estudos que evidenciaram a relação entre as organizações e o Desenvolvimento Regional, ultrapassando-se a perspectiva do crescimento, incluindo-se também elementos como operações e a inovação, presentes em arranjos voltados ao território. Etges e Degrandi (2013) mencionam, inclusive, que a visão do desenvolvimento, nas décadas de 1950 a 1970, era predominantemente baseada na industrialização e na urbanização.

Uma visão mais ampla do Desenvolvimento Regional implica no reconhecimento da totalidade. Para Lencioni (1999), esta totalidade não seria orgânica ou lógica nem harmônica, mas histórica, entendida à luz da concepção de formação econômico-social ou formação socioespacial descrita por Santos (1982).

Com a evolução dos paradigmas de gestão, evidencia-se a necessidade das organizações ultrapassarem uma visão hegemonicamente baseada em indicadores econômicos e de economias de escala, incorporando múltiplas perspectivas como as questões sociais e culturais internas na região em que estão inseridas.

Hart e Nielsen (2004) apontam para a importância de se considerar a sustentabilidade não apenas a partir de uma perspectiva econômica, mas associada a estratégias emergentes que geram valor ao se moverem para um mundo sustentável. A Comissão de Brundtland refere que o desenvolvimento sustentável é considerado como aquele que satisfaz as necessidades do presente, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazerem suas próprias necessidades. Elkington (1998) reforça que ações de sustentabilidade contribuem para o desenvolvimento ao gerarem benefícios - econômicos, sociais e ambientais – conhecidos como os três pilares do desenvolvimento sustentável, numa dialética para a visão do desenvolvimento multidimensional sem adjetivações, com múltiplas possibilidades e escalas. Neste sentido, compreende-se que se o desenvolvimento não for sustentável, não pode ser denominado como desenvolvimento, mas crescimento econômico.

Este estudo pretende abordar o desenvolvimento a partir de um processo dialético que envolve os arranjos territoriais associados aos ambientes social e ambiental, e o contexto globalizado, tendo-se como base o modelo hegemônico de acumulação do capital. No que se refere ao desenvolvimento organizacional, analisam-se os artífices que se caracterizaram pela propriedade dos meios de produção e as influências do modelo taylorista/fordista, evidenciando-se a emergência do surgimento de novas formas organizacionais socializadas, associadas a uma visão ampliada que contempla o desenvolvimento multifacetado.

Os novos paradigmas de Desenvolvimento Regional e das organizações se constituem como contraponto ao modelo concorrencial de competitividade global, voltado linearmente para a acumulação de capital e o consumo desenfreado, especialmente o modelo de produção taylorista/fordista, considerado como um modelo econômico e um estilo de vida (HARVEY, 1992; MORGAN, 1996; TENÓRIO, 2007).

Essa discussão remete a outras possibilidades de desenvolvimento organizacional e regional em que as organizações contribuem de forma significativa para a economia regional através de múltiplas possibilidades. Cita-se como exemplo

a gestão social alinhada às formas organizacionais emergentes de empresas sociais voltadas aos princípios do desenvolvimento, imbuídas pelas especificidades territoriais e pelos conceitos pós-industriais, embasadas por uma leitura mais contemporânea e moderna de desenvolvimento.

Salienta-se a necessidade da sociedade e das organizações romperem com paradigmas para além da tríade social, ambiental e econômica, adotando uma visão de mundo que contemple o social e o ambiental como fatores fundamentais para o desenvolvimento. Yunus (2008) refere que as organizações precisam ter objetivos sociais para que sejam definidos novos contornos para o capitalismo. O entendimento genealógico e ontológico da sociedade e das organizações pressupõe uma contextualização histórica dos macroperíodos de organização da produção que parta do pré-industrial para um paradigma industrial e tecnológico, passando para um macroperíodo pós-industrial.

Neste trabalho será considerado como último período o pós-industrial, considerando-se que muitos termos são usados pelos autores nessa mesma perspectiva, como o pós fordista, neofordista ou, no sentido mais amplo, pós-capitalista ou sociedade do conhecimento (HARVEY, 1992; BELL, 1977; TOFFLER, 1995; TENÓRIO, 2007). Para estes autores, evidencia-se uma forte tendência de mudança de paradigma que migra do crescimento econômico e da industrialização, sob o prisma positivista, para modelos flexibilizados e colegiados, pautados em visões organizacionais de múltiplas perspectivas alinhadas a um desenvolvimento organizacional territorializado, com atenção para a sustentabilidade e o alto desenvolvimento tecnológico.

Boltanski e Chiapello (2009) advertem sobre as novas formatações de projetos e a possível mercantilização da diversidade, também considerada como uma possibilidade de crítica à flexibilização organizacional.

Compreende-se que a perceptiva tradicional de se pensar a sociedade e as organizações pode ser alienadora e inibidora, dificultando a concretização de um pensamento crítico e complexo para novas definições de sociedade do conhecimento. Nesse sentido, a concretização de uma visão mais ampla das realidades sociais e organizacionais, bem como, uma contextualização em relação às formas de produção e de acumulação, uma análise sobre o crescimento e o desenvolvimento, são elementos que auxiliam para a obtenção de um entendimento ontológico e polimórfico do desenvolvimento.

A visão de crescimento e de desenvolvimento também pode ser utilizada na análise sobre o desenvolvimento organizacional. A matriz positivista influenciou hegemonicamente as organizações e gerou uma visão unidimensional nestes ambientes, gerando influências epistêmicas voltadas para a não emancipação nas relações de produção e a possibilidade de uma “miopia” com o advento da sociedade do conhecimento (TENÓRIO, 2004). As organizações, desde a formação da sociedade industrial, passaram hegemonicamente a analisar suas atividades sob o prisma concorrencial e econômico, sem realizarem discussões multidisciplinares e multidimensionais. Uma visão economicista organizacional também pode ocasionar “miopia nas dinâmicas empresariais”, inclusive nas estratégias tão sonhadas de maximização dos resultados.

A análise sobre as dinâmicas organizacionais evidencia que as organizações estão voltadas para ganhos de escala em mercados que não apresentam mais taxas de crescimento, visão de customização taylorista-fordista demasiada para padronização e produtividade em linha, em um mercado propenso para o consumo sob medida. A gestão de pessoas, baseada no controle a partir de uma estratégia unidimensional, evidencia a manutenção de um modelo mecanicista que não responde mais à realidade concreta, pois não considera aspectos sistêmicos, estruturais e empresariais.

Na literatura, identificam-se algumas tentativas de análise mais multidimensional, apesar da predominância positivista/economicista no que se refere aos modelos econômicos e organizacionais. Kaplan e Norton (1997) já indicavam na obra *The Relevance Lost* (1991) a necessidade das organizações não ficarem alheias a estratégias e ações com viés unicamente econômico, propondo um modelo de gestão conhecido mundialmente como BSC - *Balanced Score Card*, compondo no mínimo quatro perspectivas de análise das ações empresariais: financeira, vinculada aos clientes, processos internos, aprendizagem e crescimento.

Apesar da contribuição da academia que ainda está focada no ambiente organizacional interno, o conceito de desenvolvimento vem rompendo com o paradigma meramente “financeirista”, por analogia a uma visão embrionária de desenvolvimento e não de crescimento empresarial. Aqui, estabelece-se uma nova dialética na qual as organizações não devem pensar apenas de forma positivista, através da aposta obcecada pela escala de produção e pelas análises econômicas, ou seja, somente no crescimento, inclusive para sua própria sustentabilidade no

mercado concorrencial pós-industrial ou da economia do conhecimento, inclusive para suas estratégias de sustentabilidade econômica.

O desenvolvimento organizacional parte, então, do entendimento da organização inserida e interativa em espaços em que participa com uma visão de multidimensionalidade. O DO foi historicamente influenciado pelos modos de organização da produção, contextualizados neste estudo em macoperíodos. Estes, por sua vez, influenciaram na organização econômica, no estilo de vida das pessoas e no desenvolvimento alinhado à ciência do Desenvolvimento Regional com análise ontológica das organizações dos mercados, bem como, do próprio desenvolvimento, partindo-se do pressuposto que as organizações são espaços sociais apesar da influência superestrutural e instrumental hegemônica.

No próximo capítulo aborda-se o desenvolvimento organizacional, explicitando-se os aspectos teóricos e metodológicos, bem como, apresentando-se estudos sobre o DO. Outrossim, será abordado o DOM, enfatizando-se seu marco teórico e metodológico, finalizando-se com uma análise pautada na Estratégia Organizacional sob a ótica Regional.

3 O DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL (DO)

O Desenvolvimento Organizacional (DO) consiste em um tema emergente, embora não seja novo, visto que autores como Ramos (1979) já criticaram a literatura importada sobre gestão empresarial por apresentar uma base voltada para as dinâmicas organizacionais. Salienta-se a importância de haver uma análise mais abrangente do DO, a partir das Ciências Sociais Aplicadas, que contemple uma visão interdisciplinar envolvendo também o Desenvolvimento Regional.

Identifica-se que o DO carece de refinamento teórico e metodológico e de estudos interdisciplinares que contemplem uma perspectiva multidimensional do desenvolvimento, abrangendo questões internas e externalidades geradas pelas organizações, bem como, uma análise reflexiva de todas as dimensões (sociais, ambientais, econômicas, culturais) de acordo também com a regionalidade das atividades empresariais. Neste contexto, o Desenvolvimento Organizacional Multidimensional (DOM)¹⁹, apresenta elementos que suscitam uma agenda de pesquisa que possibilite uma análise sobre as interações entre a teoria do DO e o possível DOM como alternativa de aprofundamento da literatura sobre gestão.

A própria competitividade é um conceito que deve ser revisitado nesta caminhada teórica e organizacional, em que o consumo massificado, a economia de escala, a unidimensionalidade econômica e o foco no mercado, constituem-se como categorias que necessitam ser reavaliadas e analisados à luz das suas contradições. Ou seja, o próprio conceito de estratégia deve ser analisado sob a ótica regional, e não somente com base em conceitos clássicos de economia e da Escola do Posicionamento defendidos por Porter (1986), sendo este um exemplo de teoria importada a partir da grande empresa norte-americana que, nem sempre, se adequa às dinâmicas regionais.

3.1 Desenvolvimento Organizacional: Aspectos Teóricos e Metodológicos

Evidencia-se que a definição do DO se consolida a partir de uma literatura que envolve também a gestão empresarial em que, ambos, apresentam-se de forma isomórfica e com um viés unidimensional voltado para “velha busca” de resultados econômicos. Nessa perspectiva, a gestão empresarial pode ser compreendida como um mecanismo de controle e dominação na busca do alcance de metas

¹⁹ Conforme será detalhado no Item 3.2.1

organizacionais não deliberadas²⁰.

Neste estudo busca-se apresentar uma análise crítica que ultrapasse as constatações evidenciadas pela literatura em gestão empresarial sobre a teoria do DO, especialmente a partir dos trabalhos de Breckard (1945), criador do termo desenvolvimento organizacional, e de Lewin e White (1945), ambos percursores também dos estudos sobre relações de trabalho.

Tendo-se em vista a concretização de uma análise que evidencie a necessidade de aprimoramento teórico e metodológico do desenvolvimento organizacional, apresentam-se algumas reflexões sobre dois aspectos fundamentais: a) os elementos contextuais históricos que evidenciam a crise do pensamento unidimensional; b) as características do DO descritas na literatura em gestão empresarial a partir de uma análise dialética que contemple as relações estabelecidas entre sujeito e o objeto.

Coaduna-se com o pensamento da multacentralidade de Alberto Guerreiro Ramos (RAMOS, 1989; 1996) de que as organizações não são objetos meramente utilitaristas que fazem parte de uma sociedade, além de que, o mercado consiste apenas em uma das variáveis, não significando o centro único das atenções. Os elementos conceituais e epistêmicos que orientam esta reflexão assemelham-se aos argumentos defendidos por Tenório (1998) para definir noções conceituais que se contrapõem à gestão estratégica e à gestão social. Neste sentido, a teoria do DO apresenta-se como isomórfica, pautada na mudança através da gestão de recursos humanos com um foco na eficiência e na eficácia, características da administração científica, não contemplando na análise toda a multidimensionalidade organizacional.

A compreensão sobre o desenvolvimento das organizações pressupõe a existência de uma fundamentação teórico-metodológica que contemple aspectos como o ambiente, e a relação entre sujeito e objeto, conforme se propõe através de deste estudo. Compreende-se que uma análise “mecânica” das relações sociais e organizacionais já não atende mais as demandas das novas formações socioespaciais. Neste prisma, a gestão organizacional territorializada apresenta-se como uma alternativa para novas dinâmicas organizacionais, principalmente em função da era pós-revolução industrial e possível crise do sistema de acumulação

²⁰ Salienta-se que alguns trechos deste texto foram publicados originalmente nos anais do VIII Seminário Internacional de Desenvolvimento Regional (PPGDR, UNISC-RS). Fontoura; Deponti (2018).

rígida do capital, conforme evidenciado na literatura nacional e internacional (HARVEY, 1992; TENÓRIO, 2004; TOFFLER, 1995; MORGAN, 1996, RAMOS, 1996).

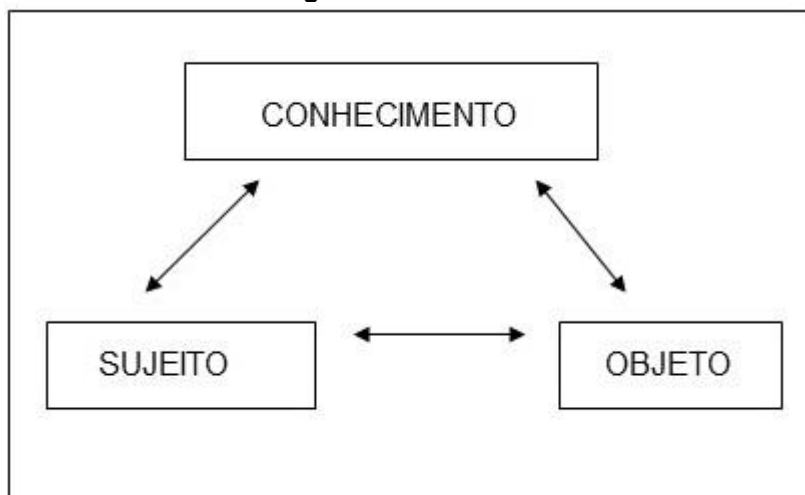
A gestão territorial apresenta-se como uma resposta alinhada ao pensamento crítico e sistêmico evidenciando lacunas multidimensionais e multiescalares não observadas pelo positivismo, alicerçado na modelagem matemática não interativa. O paradigma positivista, não contempla, na atualidade, estas dimensões, apesar de ter contribuído para o conhecimento e desenvolvimento da ciência com o advento do iluminismo e o desenvolvimento tecnoindustrial, envolvendo várias áreas do conhecimento.

Neste contexto, os pressupostos teóricos e a sociedade “taylorizada” passaram a migrar para uma consciência crítica (personalidade). A personalidade histórica de um povo se constitui quando, graças a estímulos concretos, se percebe os fatores que a determinam, diferentemente de uma consciência ingênua que é normalmente objeto de determinações exteriores na relação passiva entre sujeito e objeto (RAMOS, 1996).

As teorias administrativas e as dinâmicas organizacionais hegemonicamente estão alicerçadas em pressupostos positivistas generalizadores e unidimensionais, com forte influência de teorias externas, sem uma contextualização histórica das realidades e das especificidades das organizações. Pressupostos epistemológicos não positivistas pautados em autores como Ramos (1989), Harvey (1992), Barros (2010), Marcuse (1973), Adorno e Horkheimer (1974), Barros e Dainezi (2014) evidenciam que a consciência histórica de um povo é fundamental, entretanto, não basta apenas compreender esse processo histórico, sendo necessário a realização de ações concretas para mudar essa realidade (MARX, 1974).

Tendo-se em vista a concretização de algumas reflexões de base epistemológicas, salienta-se a necessidade de se analisar a relação entre sujeito e objeto, bem como, a valorização de aspectos subjetivos, normalmente negligenciados pela matriz positivista (BARROS, 2010). Apresenta-se na Figura 1 uma tríade relacional do processo cognitivo identificando relações entre sujeito, objeto e conhecimento.

Figura 1 - Tríade Relacional



Fonte: Barros (2010).

Na relação entre sujeito e objeto, Barros (2010) tendo como base Adam Schaff, define três modelos básicos: o mecanicista, o idealista e o interativo. O modelo mecanicista está centrado no objeto e o sujeito é passivo ao processo; o modelo idealista, no seu limite, preconiza sujeito que se apercebe do objeto de conhecimento como sua própria construção; e por fim, o modelo interativo que pressupõe a interação entre o sujeito e o objeto. Nessa perspectiva, salienta-se a necessidade de se compreender as relações sociais, o *modus operandi* e reprodução da sociedade incluindo suas múltiplas interações a partir de matrizes epistemológicas não positivistas como o materialismo histórico, a Teoria Crítica, a Fenomenologia e a visão sistêmica. As matrizes não positivistas têm um alinhamento oposto ao modelo mecanicista em que se compara a sociedade e as organizações com o funcionamento de uma máquina. Opõe-se a esta visão um alinhamento no sentido da interatividade de múltiplas possibilidades e valorização da subjetividade dos aspectos singulares não generalizadores. Nessa perspectiva, salienta-se que a compreensão sobre o Desenvolvimento Regional pressupõe a identificação de um território histórico visto não somente como um mero receptáculo da atividade econômica na escala regional nacional ou global (BRANDÃO, 2007; BRANDÃO, 2011; LENCIONI, 1999; BENKO, 1999).

Salienta-se que neste estudo parte-se de uma análise teórico metodológica que contemple os aspectos na sua totalidade, tendo-se como base alguns pressupostos fundamentais, tais como: a) a contradição como método de análise social e organizacional; b) a historicidade tanto das organizações em estudo como dos modelos de produção ou desenvolvimento da sociedade definidos como macro

paradigmas de organização da produção; c) as organizações consideradas como agentes ativos em um território opondo-se à visão passiva entre sujeito e objeto e fomentadora de uma visão ingênua nas ciências sociais aplicadas; d) o estudo de uma totalidade histórica através da análise de conteúdo nas organizações.

A Teoria Crítica, associada comumente à Escola de Frankfurt, apresenta uma reflexão sobre as realidades sociais baseadas na crítica às teorias positivistas-cartesianas, representado pela Teoria Funcionalista e por estudos amostrais, utilizando-se da Filosofia para embasar os estudos sociais e organizacionais (HORKHEIMER, 1974; HABERMAS, 2004; HORKHEIMER; ADORNO, 1985).²¹ Demócrito foi um pensador influente com viés crítico, embora sua obra não seja encontrada na literatura como um materialista, pois, na época, esta corrente teórica era denominada de atomismo²², que deu origem ao materialismo histórico a partir de Marx e Engels. O atomismo inspirou a Teoria Crítica através de pensadores como Horkheimer (1974), Adorno (1985), seguido de Habermas (2004) a partir da Teoria das Racionalidades e da Ação Comunicativa (BARROS; DAINEZI, 2014).

O materialismo histórico dialético se opõe à mitologia religiosa e antecede ao “Século das Luzes”, reafirmando o realismo através da materialidade dos fatos sociais, da psicologia social, das relações de trabalho, enfim, por meio das dinâmicas sociais e contradições formando a historicidade social (MARX, 1974).

Quando a ciência se limita a analisar o mundo como ele é, atende aos interesses dominantes e contribui para que não ocorram mudanças. Dessa forma, a ciência se limita, de forma objetiva, neutra, imparcial, metodológica, recuada, “como toda pesquisa tem que ser”, a relatar e reportar as coisas como elas são, através do qual, indiretamente, contribui para a sua manutenção (BARROS; DAINEZI, 2014).

Apesar de ser motivo de muitas discussões interdisciplinares, a Teoria Crítica, derivada do marxismo, tem alguns pressupostos gnosiológicos sobre a forma de se pensar a sociedade utilizada em várias áreas do conhecimento, envolvendo estudos críticos do direito, realismo crítico, geografia crítica, pedagogia crítica e psicologia

²¹ Usa-se o termo “positivismo” para definir a prática social, organizacional e científica alinhada ao paradigma cartesiano-linear que prega o determinismo factual e a generalização. Contrapondo-se a visão apresentam-se matrizes epistemológicas alinhadas ao entendimento dos constructos sociais (materialismo histórico, teoria crítica, fenomenologia e as teorias da complexidade). Entretanto, entende-se ser também um reducionismo o termo positivismo em função de todo um guarda-chuva de teorias que o termo abrange. Porém, fundamenta-se que todas estas teorias bebem da mesma fonte e se compreende que “a soma das partes pode ser uma representação generalizadora para o todo”. Nesse sentido, nesta pesquisa busca-se estabelecer um contraponto ao estruturalismo e à teoria Weberiana, que influenciaram os modelos mecanicistas organizacionais e sociais.

²² Termo que explica que o homem, o mundo e a natureza são constituídos por átomos vazios.

crítica.

Alguns pressupostos genealógicos sem dúvida estão alicerçados no marxismo, apesar de haver alguns contrapontos especialmente no que se refere a autores vinculados à sociologia e à filosofia. Entre estes pressupostos destaca-se a utilização do contexto histórico dos fenômenos tendo-se em vista a contextualização das realidades empíricas. Identifica-se que estudos positivistas baseados em testes de hipóteses matemáticas normalmente negligenciam o contexto histórico e os aspectos multidimensionais, sendo objeto de críticas no que tange a estudos organizacionais e sociais (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009).

O primeiro contraponto entre a Teoria Tradicional e a Teoria Crítica alicerça-se na questão da contextualização histórico-filosófica. Nesse sentido, busca-se o esclarecimento “*aufklarung*”, termo que, em alemão ou em português significa o processo pelo qual uma pessoa vence as trevas da ignorância e do preconceito relacionada a questões de ordem prática, religiosa, política, sexual, social e organizacional (ADORNO; HORKHEIMER, 1985).

O segundo pressuposto destacado, sem querer definir grau de importância, é que a Teoria Crítica repousa sobre a impossibilidade ou dificuldade de se explicar fenômenos sociais e organizacionais a partir de estudos parciais e amostrais, visando à generalização (BECKER, 2001; MORGAN, 2006; LENCIONI, 1999; MORIN, 2011; RAMOS, 1989).

Lencioni (1999) reforça a influência marxista no sentido de definir que a totalidade não deve ser vista como uma totalidade lógica, nem harmônica, mas como uma totalidade histórica. O pressuposto funcionalista que antecede muitas das análises sobre a evolução dos fenômenos sociais deve recuar, em nome de uma pergunta verdadeiramente inicial sobre a sua genealogia e, conseqüentemente, deve passar de uma visão organicista das estruturas sociais para uma noção que reconheça o seu polimorfismo (REIS, 2006).

Uma oposição fundamental entre o positivismo e o historicismo alinhado à matriz crítica e dialética, segundo Barros (2010, p. 76), dá-se a partir de três aspectos:

[...] a dicotomia entre objetividade e subjetividade no que se refere à possibilidade ou não de a História chegar a leis gerais validas para todas as sociedades humanas; o padrão metodológico mais adequado à história (de acordo com o modelo das ciências naturais, ou um padrão específico para as ciências humanas); e a posição do historiador face ao conhecimento que produz (neutro, imerso na própria subjetividade, engajado na transformação social).

Morin (2011) colabora com esta visão evidenciando que as Teorias da Complexidade buscam a interação e a interdisciplinaridade, justamente em função da compreensão de que o mundo e os eventos sociais não são estáticos e harmônicos.

Em toda minha vida, jamais pude me resignar ao saber fragmentado, pude isolar um objeto de estudo do contexto, de seus antecedentes, de seu devir. Sempre aspirei um pensamento multidimensional. Jamais pude eliminar a contradição interna. Sempre senti que verdades profundas, antagônicas umas às outras, eram sempre para mim complementares, sem deixarem de ser antagônicas. Jamais quis reduzir à força da incerteza e a ambiguidade. (MORIN, 2011, p. 07).

Salienta-se que as matrizes epistemológicas não positivistas buscam novas formas de ver o mundo e utilizam-se de algumas categorias de análise para compreender as realidades sociais e organizacionais. Entre estas categorias destaca-se a contextualização histórica, pois ela possibilita uma análise da relação interativa entre o sujeito e o objeto, a identificação das contradições e a compreensão do processo de gestão territorial, a partir de uma perspectiva de totalidade na linha de reconstruções epistêmicas defendido por De Paula (2015).

3.1.1. Estudos Atuais sobre o Desenvolvimento Organizacional

O DO consiste em um processo de mudança que deve abranger toda a organização com o objetivo de conduzi-la de um estágio menor para um nível maior de eficácia. Assim, um dos mais categóricos atributos do desenvolvimento organizacional atualmente é seu caráter flexível (sistêmico, aberto e social), especialmente em indústrias sob controle familiar, conforme será apresentado nesta tese. Identifica-se que as noções essenciais deste processo consistem em mudanças sobretudo nas seguintes esferas: a) conhecimento, valores comportamentos e atitudes dos colaboradores; b) hábitos e filosofia da empresa; c) organização formal e sistemas de controle; d) *layout*, centralização e descentralização, tecnologia e processos unitário/contínuo; e e) Mecanização/manualização, entre outras.

O DOM tem em sua proposta um plano de ação estratégico que envolve todos os segmentos produtivos, ou seja, a empresa em sua totalidade. Para tanto, necessita ser aderido pelos seus dirigentes e gestores dos mais variados níveis, eis

que abrangerá alterações significativas de rotinas e de padrões de qualidade, atingindo sobremaneira as formas de produção.

Portanto, para consolidar suas principais metas, como processo de revisão de todos os setores, o DOM envolverá: relações cooperativas em níveis grupais (geralmente afetadas pela divisão do trabalho/especialização); tentativa de aproveitamento de talentos de cada pessoa, levando-se em conta suas melhores habilidades; participação com a resolução conjunta de problemas; comportamento ético confiável, franco e dinâmico, ao promover oportunidades de trocas de ideias e abertura para revisão de procedimentos em níveis profundamente técnicos e sistêmicos; flexibilidade organizacional, conduzindo a facilitação para adaptação às mudanças.

Ao se analisar as empresas, identifica-se que nem sempre o DOM é aceito pelas figuras mais antigas e hierarquicamente poderosas, especialmente quando se trata de indústrias familiares, conforme será evidenciado neste estudo. Entretanto, o convencimento sobre as melhorias que o DOM pode proporcionar para as empresas consiste em outra tarefa deste processo, o que somente poderá ser garantido a partir da evidencia sobre seus benefícios e a compreensão de seus objetivos, estabelecendo-se, desta forma, uma relação de confiança entre todos os envolvidos.

Nesse sentido, faz-se necessário o ajuste de várias situações envolvendo os colaboradores de variados níveis hierárquicos e técnicos, a participação no pensar estratégico, na reinvenção de novas rotinas com base no cotidiano e experiência de cada um, solidificando-se, assim, as estruturas de uma nova cultura organizacional, com mais abertura para a inovação e o aumento de possibilidades para a contribuição de todos os envolvidos no processo produtivo. Este processo proporciona uma ênfase na riqueza das experiências, estimula a criatividade e a inovação, mas, sobretudo, possibilita a identificação e a mudança de situações cotidianas que exigem revisão de procedimentos.

Moscovici (1994) contribuiu para o início de um novo sistema de aprendizagem nas organizações a partir da análise de grupos que ainda não haviam se consolidado enquanto equipe. A autora refere, ainda, que quando uma mudança está por ser definida, as pessoas sentem medo do desconhecido, daquilo que não lhes é familiar, sentem-se ameaçadas, perdem o equilíbrio interno e deflagram reações diversas para a recuperação do estado interior de equilíbrio, desejando manter tudo como sempre foi para não vivenciar o pavor do novo:

Gerentes que preferem *o modo como sempre fizemos* usualmente resistem a propostas de mudança para trabalho em equipe, porque percebem como ameaça a grande transição na mentalidade e conduta exigida por esse tipo de trabalho. A resistência a mudança de procedimento e enfoque precisa ser trabalhada desde o começo. Faz parte inevitável de qualquer processo de mudança psicossocial, tem que ser reconhecida e não pode ser tratada como algo culposos, espúrio e malévolo (MOSCOVICI, 1994, p. 18).

Neste sentido, tendo-se em vista a obtenção de um aprofundamento sobre as publicações que versam sobre o Desenvolvimento Organizacional, realizou-se um ensaio bibliométrico, conforme descrito do Quadro 8.

Quadro 8 - Etapas da pesquisa

Etapas da Pesquisa	Descrição
Etapa 1	Busca pelo tema “Desenvolvimento Organizacional”
Etapa 2	Busca sem intervalo de tempo definido
Etapa 3	Busca refinada com seleção de tópicos somente relacionadas ao tema Desenvolvimento Organizacional
Etapa 4	Leitura dos resumos, separação dos artigos e armazenamento em pastas no word
Etapa 5	Tabulação em Microsoft Excel: autores, palavras-chave, periódico, ano de publicação, ISSN e Qualis
Etapa 6	Análise estatística no IBM SPSS 20® da coluna Autores, Ano de Publicação e Periódicos, Qualis
Etapa 7	Elaboração de uma Nuvem de Palavras no <i>Word Cloud Creator</i>

Fonte: Dados elaborados pelo Autor (2018).

A pesquisa foi realizada em sete etapas, iniciando-se pela busca do tema no Portal Capes. As palavras utilizadas na busca estavam em português, porém, não se limitou a análise de artigos em língua portuguesa²³. No que se refere aos periódicos, não houve restrições, tendo sido identificados artigos entre o período de 1971 a 2010. Em relação aos resultados obtidos na pesquisa, evidencia-se nesse capítulo a análise dos dados provenientes dos 22 artigos que foram obtidos através da metodologia já referida. No Quadro 9 apresenta-se a lista dos principais autores que realizaram publicações entre os anos de 1971 a 2017, relacionados ao tema.

²³ A estratégia definida para refinar e centralizar a busca no tema desejado foi a utilização de aspas no início e no final das palavras (“Desenvolvimento Organizacional”) e não houve limitação temporal na busca.

Quadro 9 - Principais Autores com Publicações entre 1971 e 2017

Autores	Publicações
Fernando C. Prestes Motta	1
Milton Cavalheiro Mendes.	1
Alzira Salama.	1
Annor da Silva Júnior	1
Biorni Matos Oliveira	1
Cecílio A. F. Berndsen	1
Claudia Cristina Bitencourt	1
Cristiane Froehlich	1
D. Anthony Butterfield	1
Edela Lanzer Pereira de Souza	1
Eurico Carvalho da Cunha	1
Fela Moscovici	1
Fernando C. Prestes Motta	1
Geraldo Ronchetti Caravantes	1
Jorge Fornari Gomes	1
Julio Lobos	1
Kátia Cyrlene de Araujo Vasconcelos	1
Larry Kirkhart	1
Lindolfo Galvão de Albuquerque	1
Lúcio Flávio Renault de Moraes.	1
Luis César Gonçalves de Araujo.	1
Marconi Freitas da Costa	1
Maria José Lara de Bretas Pereira.	1
Markus Fellessen	1
Nildes Raimunda Pitombo Leite	1
Per Echeverri	1
Priscilla de Oliveira Martins da Silva	1
Roberto Boetger	1
Rogério F. Pinto	1

Fonte: Dados da Pesquisa Bibliométrica (2018).

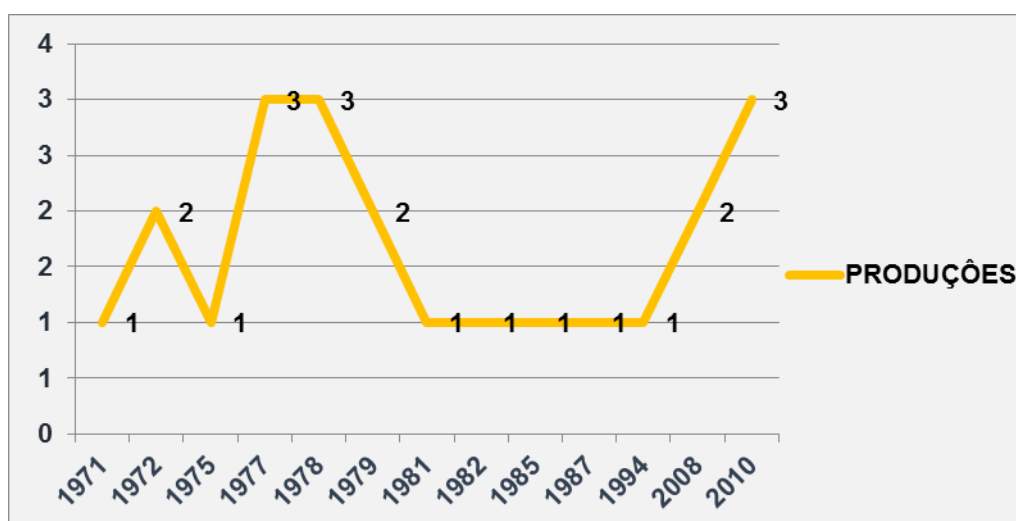
Para a seleção dos autores referidos no Quadro 9, foram destacados 29 autores através da análise de frequência do SPSS 20®, em que se identificou todos aqueles que publicaram um uma única vez sobre tema objeto do estudo, o que evidencia a necessidade de haver novas publicações devido à pertinência do tema. Em relação aos periódicos, conforme consta no Quadro 10, o periódico com maior número de publicações relacionadas ao tema desta pesquisa foi a Revista de Administração Pública (RAP) da Fundação Getúlio Vargas - Escola de Administração (EBAPE - FGV) com 10 publicações. Neste contexto, a Revista de Administração de Empresas (RAE) da Fundação Getúlio Vargas - Escola de Administração (EBAPE - FGV) emplacou 4 publicações. Já a Revista em Administração (RA) da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (USP) efetuou 2 publicações. O Quadro 10 apresenta os periódicos que tiveram alguma publicação sobre tema da pesquisa.

Quadro 10 - Periódicos com Publicações Relacionados ao Tema.

Periódicos	Publicações
Revista de Administração Pública	10
Revista de Administração de Empresas	4
Revista de Administração	2
Revista Ibero-Americana de Estratégia	1
Revista ADM.MADE	1
Revista Ciências Administrativas	1
Revista de Administração da UFSM	1
Revista de Administração de Empresas,	1
Revista de Administração FACES Journal	1

Fonte: Dados da Pesquisa Bibliométrica (2018).

Seguindo a pesquisa, houve a classificação dos anos das publicações, conforme apresentado na Figura 2.

Figura 2 - Publicações por Ano

Fonte: Dados da Pesquisa Bibliométrica (2018).

Observa-se que nos anos de 1978, 1979 e 2010 houve três publicações relacionadas ao tema. Logo depois, com duas publicações, aparecem os anos de 1972, 1981 e 2008, respectivamente. Observa-se que a partir do ano de 2010 não houve publicações sobre o tema objeto da pesquisa, tornando um desafio maior a pesquisa em questão. O Quadro 11 apresenta o Qualis definido pela CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior) para cada uma das revistas que publicaram sobre o tema estudado:

Quadro 11 - Qualis Periódicos

Qualis	Produções
Sem classificação	7
A2	17
B2	4
B3	1

Fonte: dados da Pesquisa Bibliométrica (2018).

Identifica-se que existe um elevado nível das publicações sobre o tema objeto desta pesquisa, considerando-se que há uma maior concentração no Qualis A2, totalizando 17 publicações realizadas nos cursos de administração, seguidas de quatro publicações em periódicos classificados como B2 para os mesmos cursos, sendo que apenas uma publicação foi efetuada em periódico com Qualis B3.

A pesquisa possibilitou também a busca de artigos utilizando-se palavras-chave, processo elaborado com o auxílio do aplicativo *online* livre *Jason Davies Word Cloud*®, uma nuvem de palavras a qual está representada pela Figura 3.

Observa-se que as palavras que mais obtiveram destaque à alta repetição foram Desenvolvimento e Organizacional, o que evidencia um baixo nível de publicação sobre o tema Desenvolvimento Organizacional, de forma geral. Ao se considerar as palavras chave desta pesquisa em conjunto (desenvolvimento organizacional, multidimensional, organizações familiares), identifica-se que não aparece nenhum resultado com esse recorte na busca dos periódicos.

Figura 3 - Nuvem de Palavras



Fonte: Dados da Pesquisa Bibliométrica (2018).

O tema desenvolvimento organizacional aparece caracterizado na busca como teoria organizacional. Entretanto, os resultados evidenciam a identificação de um conjunto de teorias ligadas à Escola das Relações Humanas, relacionadas com a visão sistêmica e complexa. Na “nuvem de palavras” percebe-se, assim como a literatura do DO, que a palavra mudança organizacional aparece de forma significativa, entretanto, sem haver uma contextualização história das mudanças sociais que impactaram no meio organizacional. A mudança descrita nos estudos alinha-se muito ao pensamento positivista e relaciona-se à melhoria de processos para eficiência e eficácia organizacional, elementos importantes, porém, não sendo as únicas variáveis necessárias para análise do Desenvolvimento Organizacional Multidimensional.

Os levantamentos bibliográficos deixam evidente a crítica da utilização da teoria do DO descrita na literatura de gestão, bem como, a necessidade de revisão de conceitos e a interdisciplinaridade necessária para discussão do tema, envolvendo as ciências sociais aplicadas e o desenvolvimento regional.

No item seguinte destaca-se o Marco Teórico e Metodológico do Desenvolvimento Organizacional Multidimensional.

3.1.2 O Desenvolvimento Organizacional Multidimensional – Marco Teórico e Metodológico

Identifica-se que a elaboração de propostas de Teoria Organizacional Multidimensional (TOM) não significa um tema novo na literatura em gestão empresarial. No Brasil, Ramos (1989) realizou uma discussão epistêmica na obra “A nova ciência das organizações” em que defende, em linhas gerais, a necessidade de haver um refinamento teórico e metodológico para a literatura em gestão empresarial, além de haver uma contribuição em nível nacional que contemple as especificidades regionais.

Percebe-se, de forma geral, que o DO apresentado na literatura evidencia uma preocupação com a gestão da mudança centrada em processos realizados por consultorias e em uma gestão de pessoas, muitas vezes contestável de acordo com o prisma crítico. Em termos teóricos, fica evidente que o DO, apresentado como teoria na literatura de gestão, limita-se a uma visão interativa entre a Escola das Relações Humanas, com viés produtivista unicamente, e com uma tentativa de aplicação da visão sistêmica e da Teoria Contingencial, que passou a influenciar

também os estudos organizacionais. Entretanto, as características gerais do DO não conseguem dar conta nem da Escola das Relações Humanas, tampouco da visão sistêmica e da Teoria da Complexidade que partilham a multidimensionalidade e a não fragmentação da relações de produção como elementos “coisificantes”.

O DOM, a partir de uma visão mais ampla, não focada somente na tríade eficiência, controle e resultado, e não considerando as organizações como espaços isomórficos únicos de acumulação rígida, representa um grande desafio para os estudos organizacionais, para as dinâmicas empresariais e para o Desenvolvimento Regional. Evidentemente que as organizações, sejam elas privadas, públicas ou comunitárias, necessitam dos elementos descritos na tríade eficiência, controle e resultado em um pensamento de movimento dos contrários. O que se critica em todo o decorrer deste estudo é a alienação e a fragmentação no sentido de se pensar que estes são os elementos únicos ou centrais e delineadores de todas as atividades organizacionais.

Cabe ressaltar que os estudos de gestão empresarial estão muito alinhados à ideia de que as organizações são controláveis, estáveis, previsíveis e que os aspectos territoriais e sociais²⁴ normalmente não são descritos nessas análises (DIMAGGIO; POWELL, 2005). Entende-se que as organizações não são meros espaços para acumulação rígida de capital, sendo que suas dinâmicas apresentam repercussão social relevante na definição de novos rumos para o desenvolvimento, a partir da sociedade pós-industrial, em ruptura ao modelo tecnoindustrial ainda dominante.

Ramos (1989) contribuiu para esta discussão ao mencionar que o problema na sociedade pós-moderna alicerça-se na cognição humana e não é somente proveniente das relações de produção propriamente ditas, sendo o mercado apenas uma das variáveis em uma multicentralidade envolvendo a sociedade, a cultura, os indivíduos e os territórios. Nessa perspectiva, apresenta alguns elementos centrais para a discussão da multidimensionalidade organizacional, argumentando que ao contrário de Weber, Habermas não suspende os padrões éticos quando se volta para o tema da racionalidade nas sociedades modernas, como elementos importantes na medida em que trata dos temas seguintes:

²⁴ Elementos denominados neste estudo em termos epistemológicos como uma visão positivista e isomórfica.

1. A restauração do conceito de um interesse racional, que embora implícito no pensamento político grego, passou a ser tema central dos sistemas filosóficos dos idealistas alemães. 2. Reexame das opiniões históricas de Marx e, especialmente, de sua premissa de que uma sociedade racional iria resultar, necessariamente, do desenvolvimento das forças de produção. 3. Investigação das consequências políticas e psicológicas do domínio da racionalidade instrumental sobre as sociedades modernas. 4. A padronização da comunicação como ponto central de uma teoria social integrativa crítica. Inclina-se ele por uma espécie de crítica integrativa (RAMOS, 1989, p. 10 e 11).

Identifica-se um processo de reestruturação do conceito de interesse social a partir de uma multacentralidade, na qual o mercado é apenas uma das questões importantes a serem observadas. Nessa perspectiva, identifica-se um destaque na literatura nacional e internacional da tríade econômico, social e ambiental, com vários desdobramentos multidimensionais, razão pela qual, nesta investigação utilizou-se a proposta baseada em fatores sistêmicos, estruturais e empresariais de Kupfer, Ferraz e Haguenuer (1997). Outro desafio se refere ao reconhecimento da questão social, que repetidamente aparece nas diretrizes organizacionais como elemento que justifica a existência de políticas predominantemente econômicas caracterizadas como “humanistas de fachada” (RAMOS, 1989; TENORIO, 2004).

Outra polêmica se refere à compreensão de que todas as questões estejam vinculadas às relações de produção. Essa revisão apoia-se na reflexão marxista, mas amplia essa discussão para a cognição humana. Morgan (1996) corrobora com essa discussão mencionando que as relações de produção da sociedade tecnoindustrial criaram uma espécie de taylorismo e fordismo de espírito, ou seja, presente na cognição humana. Entretanto, entende-se que a racionalidade predominante nos ambientes organizacionais é a instrumental, com ênfase da tríade eficiência, controle e resultado econômico, em contraponto à racionalidade substantiva que teria aspectos multidimensionais, normalmente negligenciados.

A racionalidade instrumental atinge picos no auge da sociedade tecnoindustrial chegando, contraditoriamente, a prejudicar seu propósito de eficiência e de lucro. Exemplos disso podem ser percebidos no dia a dia em questões como a existência de produtos de baixa qualidade, políticas de gestão de pessoas equivocadas, baixo nível de planejamento tático e estratégico, entre outros.

Todas essas questões vêm imbricadas em um processo de comunicação e de *marketing* de consumo que não possui um alinhamento mercadológico e de desenvolvimento. Centra-se, na verdade, um olhar voltado para todas as variáveis relevantes em um processo de planejamento organizacional em que, na maioria dos

casos, busca-se ganhos de escala em mercados que não estão mais em expansão.

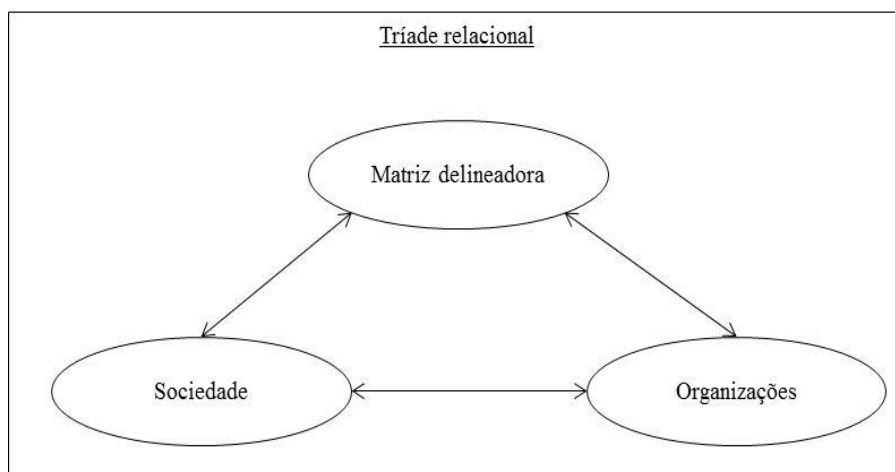
Historicamente o desenvolvimento, ainda com base em conceitos de crescimento, passou a ser visto como fruto das organizações produtivistas e das invenções que implementavam novas formas de vida, a exemplo da criação da sociedade de consumo. Dava-se, então, o início ao êxodo rural e ao consumo desenfreado frente à oferta de produtos antes inexistentes ou de difícil acesso à sociedade.²⁵ Paralelamente, criou-se a plebe marginalizada e alienada do desenvolvimento devido à exploração e a falta de acesso aos bens de capital, tornando-se “objetos” de castas sociais. Observa-se que a visão de desenvolvimento presente na atualidade ainda se encontra vinculada aos conceitos positivistas generalizadores que defendem argumentações como “ordem e progresso”, como se a sociedade fosse harmônica e controlável e cujos fatos sociais fossem plenamente generalizáveis, numa visão contrária às matrizes não positivistas.

A Revolução Industrial imprimiu um novo dinamismo do desenvolvimento com base em novos modelos organizacionais de produção, envolvendo a forma de vida e do trabalho. Esta, inicialmente desenvolveu-se na Europa e depois atingiu o resto do mundo apresentando uma racionalidade procedimental independente do pensamento dogmático religioso dominante, com ênfase no e nas leis que, inclusive, objetivaram modelos sociais.

A imersão deste modelo de desenvolvimento dentro da matriz positivista proporcionou um arcabouço metodológico de circularidade, na medida em que o modelo de organizações passou a ser implementado dentro de um campo referencial, cujos resultados passaram a ser recursivos formando uma tríade relacional entre a matriz do conhecimento positivista, a sociedade e as organizações, conforme pode ser observado através da Figura 4.

²⁵

Elementos evidenciados em Wittmann e Fontoura (2016).

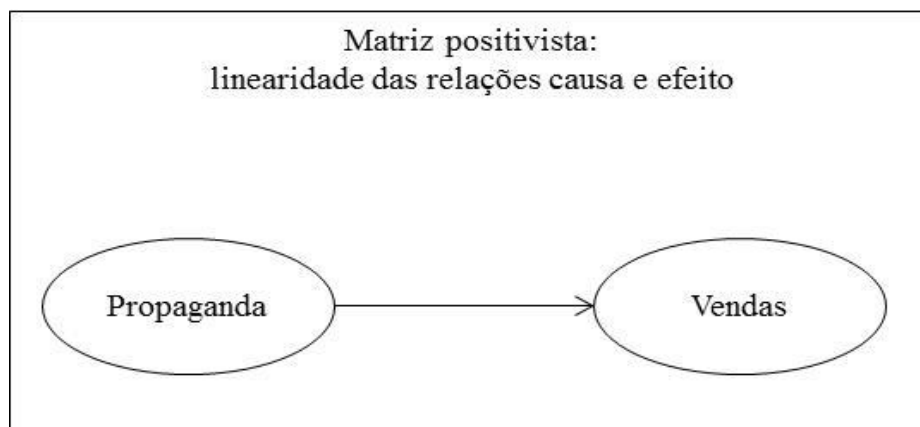
Figura 4 - Tríade Relacional

Fonte: Wittmann e Fontoura (2016).

A matriz positivista passou a induzir o arcabouço metodológico investigativo, influenciando a adoção de modelos processuais para a análise de determinados fatos e realidades, a partir de uma forma cognitiva paradigmática de analisar o mundo (KUHN, 2005). A sociedade científica, segundo Figura 3, elege a matriz do conhecimento pautada em crenças voltadas para a construção da ciência, para a explicação e a construção de modelos sociais. Os praticantes da matriz eleita consideram que, quando esta é escolhida, a mesma passa a ser a principal fonte científica para a compreensão, explicação e desenvolvimento da sociedade recursivamente. Neste sentido, a matriz contribui para a compreensão dos fatos e mudanças sociais, constituindo-se como matriz inspiradora para seus praticantes.

Esta relação cognitiva dentro de uma matriz epistemológica passa a ser operacionalmente circular. O sujeito que analisa a realidade a partir de seu enfoque teórico-metodológico, baseado na matriz escolhida, passa a perceber a factualidade a partir de sua percepção mental que irá determinar sua forma de ver o objeto, da mesma maneira que ocorre com o gestor com relação a sua percepção de mercado. A realidade (mercado e ambiente concorrencial para as organizações) passa a ser concebida a partir de uma relação reflexiva que envolve os pressupostos e a compreensão do sujeito frente às suas interações sociais e relacionais.

Esta circularidade pode ser visualizada a partir da matriz positivista quando um gestor percebe a reação do mercado como uma relação de causa e efeito, ou seja, quando o mesmo parte de uma visão cognitiva cartesiana que se baseia na linearidade e disciplinaridade, cujos resultados são previsíveis, a exemplo de incrementos em propaganda que implicariam em aumento das vendas (Figura 5).

Figura 5 - Matriz positivista – Linearidade nas Relações de Causa e efeito

Fonte: Wittmann e Fontoura (2016).

Na visão positivista de causa e efeito, alinhada à multidimensionalidade dos fatos, conforme consta na Figura 5, o aumento das vendas seria pautado por uma série de fatos interdependentes envolvendo a organização e a sociedade em que está inserida. Estratégias e dinâmicas organizacionais relativas ao desenvolvimento também são criadas a partir de diferentes modelos conceituais, em que o agente ou gestor do desenvolvimento, a partir de diferentes escolhas, cria e implementa estratégias sobre as quais espera alinhar as forças locais e ou regionais (DICKEN, 2010). A estratégia ou dinâmica organizacional, quando ancorada em modelos que seguem uma determinada matriz positivista, normalmente apresenta um pensamento circular de causa e efeito em que se compreende que todos os fatores organizacionais estão atrelados às questões econômicas de mercado, sendo este um elemento fundamental para o isomorfismo organizacional e os estudos em gestão empresarial.

Salienta-se a importância de se pensar Entretanto, em uma análise que ultrapasse a centralidade do mercado e a predominância dos aspectos econômicos, levando-se em conta outras questões relevantes para a definição de um marco teórico do DOM. Em termos epistemológicos, apresentam-se alguns elementos que se contrapõem à teoria do DO e apontam para a possibilidade de efetivação do DOM, conforme apresentado no Quadro 12.

Quadro 12 - Diferenças entre o DO e o DOM

Dimensão	DO	DOM
Foco	Mercado	Sociedade
Racionalidade	Instrumental	Substantiva
Gestão	Hierárquica	Deliberativa
Epistemologia	Positivista	Crítica ou reconstrução epistêmica
Visão	Crescimento econômico	Desenvolvimento Regional

Fonte: Fontoura e Deponti (2017).

Salienta-se o modelo multicêntrico baseado em Ramos (1989) em que o mercado é considerado como uma das dimensões importantes, não sendo a única fonte de análise para o desenvolvimento das organizações. Essa visão alinha-se às críticas desenvolvidas por Harvey (1992) e por Boltanski e Chiapello (2009), o que evidencia a existência de uma crise no pensamento unidimensional desenvolvido pela literatura sobre gestão empresarial, em que se considera o taylorismo e o fordismo como as únicas formas de organização da produção, centradas em um mercado consumidor crescente. Essa análise evidencia uma visão instrumental não baseada na multidimensionalidade organizacional, partindo-se do pressuposto que as organizações são espaços meramente de acumulação rígida de capital (HABERMAS, 2004).

A gestão das organizações, neste contexto, ocorre de forma hierárquica e vertical, sendo a visão de DO apresentado na literatura como possibilidade de gestão de mudanças, normalmente implementadas por consultores externos, tendo-se em vista a eficácia dos resultados econômicos das empresas. Todas estas considerações evidenciam a existência de uma literatura sobre gestão empresarial alinhada à administração científica e à epistemologia positivista focada no crescimento empresarial, e não no desenvolvimento pautado na análise multidimensional a partir de uma perspectiva territorializada. Salienta-se que a efetivação do DOM e a adoção de uma visão regional para os estudos e as dinâmicas organizacionais, pressupõe a revisão do próprio conceito de competitividade e de estratégia organizacional, fortemente influenciados pela Escola do posicionamento defendida por Porter (1986), conforme será abordado no item seguinte.

3.2 Estratégia Organizacional sob a Ótica Regional

A compreensão sobre o DOM pressupõe o entendimento do próprio termo desenvolvimento em toda a sua multidimensionalidade, bem como nas dinâmicas organizacionais considerando-se como elementos importantes nesta análise. O processo de desenvolvimento não é homogêneo no espaço, nem sincrônico no tempo, pois a distribuição desigual dos recursos naturais e a acumulação diferenciada dos frutos do trabalho humano produzem distintas localizações que se reproduzem em velocidades diversas.

A análise do Desenvolvimento Organizacional a partir da perspectiva do Desenvolvimento Regional evidencia a importância de serem considerados os aspectos multidimensionais e multiescalares, superando-se o tripé relacional econômico, social e ambiental. Deve-se considerar a fenomenia social substantiva e não instrumental, visto que comparar os fatos sociais e as organizações com máquinas somente fazia sentido durante a Revolução Industrial. Conforme referido por Yunus (2008), as organizações necessitam incorporar efetivamente o social em suas metas, definindo, desta forma, novos contornos para o capitalismo e para a pesquisa social aplicada.

Nessa perspectiva, salienta-se a necessidade de haver uma avaliação do conceito de estratégia empresarial sob a ótica do DOM, ultrapassando-se as conhecidas definições advindas da economia clássica e da Escola Porteriana, baseados nas forças competitivas e nas estratégias macro como a liderança em custos, a diferenciação e o enfoque. Destaca-se, também, a influência dos estudos de Chandler (1998) baseados na contextualização histórica das grandes empresas norte-americanas com repercussão internacional para regiões com características totalmente diferentes, preocupação já manifestada anteriormente por Ramos (1989).

A definição de estratégia defendida por Porter (1986) já induz ao unidimensionalismo, ao passo que Yunus (2008), baseado em uma outra visão de competitividade, recomenda que a organização tenha também metas sociais com produtos de baixo custo para atender demandas da sociedade, não visando somente o ganho de escala. Neste sentido, educação e a sucessão de pessoas se constituem como pontos fundamentais deste processo.

Silveira (2007) analisa o desenvolvimento industrial de Santa Cruz do Sul, caracterizado pela forte atuação no setor fumageiro, e salienta que questão da sucessão familiar se apresenta como um desafio já presente em meados do Século XX, em que o processo sucessório se constituiu como um dos fatores que impulsionou a venda de empresas da região para multinacionais. Da mesma forma, identifica-se que a preocupação com o processo de sucessão foi destacado por todos os entrevistados representantes de organizações analisadas neste estudo, aspecto que se evidencia como um desafio para o desenvolvimento organizacional.

Tendo-se como base os aspectos teóricos já evidenciados, bem como, alguns elementos empíricos obtidos neste estudo, apresentam-se algumas considerações importantes para se pensar em dinâmicas organizacionais alinhadas ao DOM, são

elas:

- existência de um posicionamento estratégico pós Porteriano, ultrapassando-se a Escola Clássica Econômica e adotando-se uma visão de competitividade multidimensional;

- a análise da competência essencial, e multiescalaridade da organização e sua interação regional;

- a revisão permanente nas políticas de gestão de pessoas e de distribuição do trabalho, bem como, a preocupação com a sucessão empresarial;

- a análise das formas de organização da produção e das possibilidades pós industriais diversificadas;

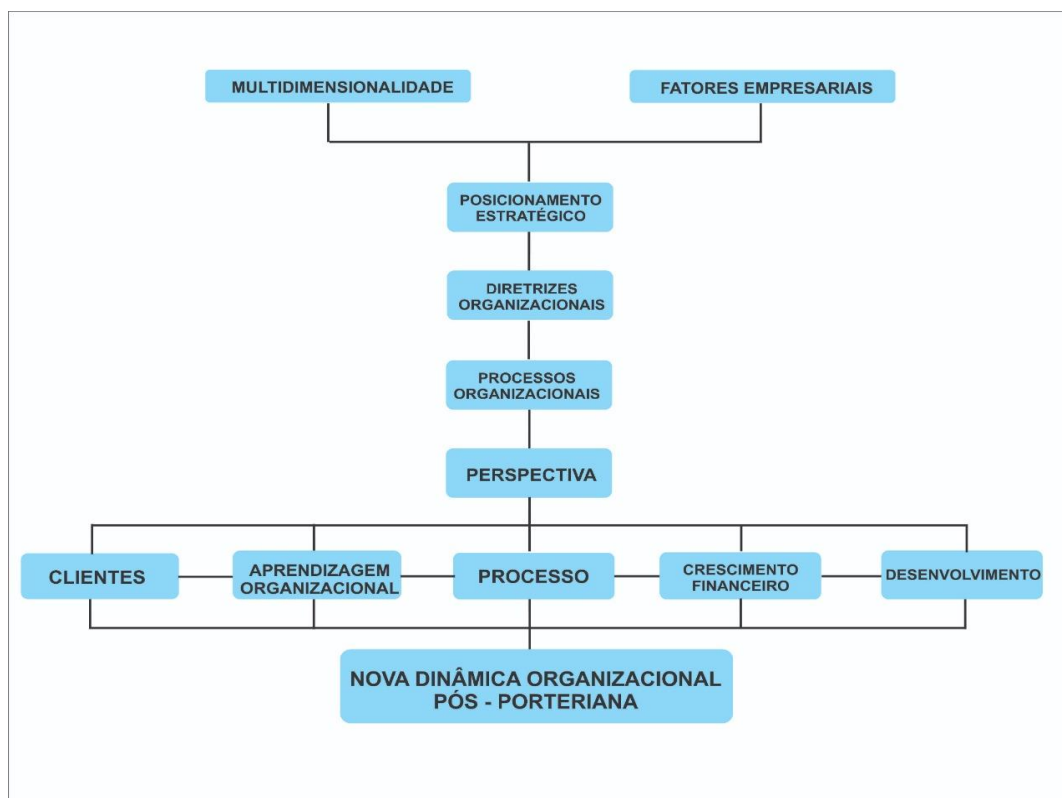
- a incorporação da multidimensionalidade em todas as ações, assimilando-se, de fato, aspectos cognitivos, conforme recomendado por Yunus (2008);

- a existência da crítica na análise da dicotomia crescimento e desenvolvimento organizacional.

Tendo-se como base os elementos referidos, apresentam-se algumas reflexões para se pensar uma estrutura de posicionamento estratégico de forma alinhada do DOM, a partir de uma revisão no conceito de estratégia organizacional e da consideração de aspectos estruturais, conforme pode ser evidenciado na Figura 6.

Considerando-se a complexidade do tema e a opção epistemológica adotada neste estudo, salienta-se que a proposta apresentada através da Figura 6, “Aspectos estruturais do DOM”, representa uma sugestão de reflexão crítica que poderá ser utilizada em qualquer organização que apresente preocupação com necessidade de revisão das dinâmicas organizacionais e a reflexão sobre o desenvolvimento e o crescimento. Identifica-se que é característico do meio empresarial, principalmente familiar, haver um crescimento das empresas, a ampliação dos seus negócios e *mix* de produtos, e, posteriormente, verifica-se a existência de problemas relacionados com aspectos como a sucessão e a gestão, culminando em problemas de ordem financeira como consequências.

Figura 6 - Aspectos Estruturais do DOM



Fonte: Elaborado pelo Autor (2018).

Uma pesquisa nacional realizada pelo SEBRAE (2016) envolvendo 2000 empresas MEI (Micro Empreendedor Individual) e não MEI (outras modalidades), evidenciou a existência de um percentual muito elevado de empresas que não sobrevivem aos primeiros anos de atividade. Os dados evidenciam que as empresas MEI representam 76,6% de sobrevivência, sendo que as outras modalidades atingem no máximo 58,4%. Salienta-se que esta pesquisa é realizada regularmente pelo SEBRAE e indica a necessidade de haver uma revisão nas dinâmicas organizacionais dos novos empreendimentos, bem como, uma análise das políticas públicas e o desenvolvimento de metodologias que possam interferir neste quadro.

A crítica desta pesquisa concentra-se na forma unidimensional de se pensar nas dinâmicas organizacionais e a visão de desenvolvimento descrita na literatura em gestão empresarial, observada inclusive na pesquisa do SEBRAE (2016), visto que a maioria das novas organizações não apresentam planejamento básico econômico e financeiro, nem diretrizes de gestão de forma mais ampla. Salienta-se que o ponto de partida recomendado para se pensar em desenvolvimento organizacional é o posicionamento estratégico que vá além da Escola Porteriana, possibilitando uma análise das estratégias macro (custos, diferenciação, enfoque) e

das forças competitivas contextualizadas e interativas na visão de Desenvolvimento.

Essa visão alinha-se ao conceito mais amplo de gestão social defendido por Tenório (1998) que evidencia a importância de se analisar aspectos territoriais na constituição ou na dinâmica de uma organização, procurando-se identificar aspectos como a competência essencial da organização; suas formas de interação com a comunidade onde está inserida; entre outros. Salienta-se, ainda, a importância de se partir de uma revisão do próprio conceito de competitividade, conforme já referido por Kupfer, Ferraz e Haguener (1997).

Este posicionamento, denominado de pós Porteriano, possibilita uma reflexão ampla da própria concepção de negócios de alta complexidade para uma sociedade que tem o pensamento unidimensional e isomórfico institucionalizado. Nesta perspectiva, a gestão territorial também apresenta construções interessantes ao se pensar, por exemplo, uma região que tem uma empresa muito especializada e reconhecida pela comunidade no segmento de alimentação, em que, a partir de uma visão de competitividade “tradicional”, poderá se constituir como uma barreira de entrada para outros negócios do mesmo segmento. Observa-se, a partir da perspectiva de análise da gestão territorial, que essa região, ao contrário, a partir do exemplo citado, poderá se configurar como um polo no segmento, inclusive emergindo da região novas oportunidades de empreendimento não vistas a partir da “lente tradicional”.

Numa perspectiva de análise de gestão para o DOM compreende-se que a estruturação dos fatores empresariais deve contemplar elementos como a gestão de pessoas, a hierarquia, a gestão das atividades, a multidimensionalidade econômica, social e ambiental nas diretrizes da organização. Yunus (2008) salienta a necessidade de serem apresentadas nas metas da empresa as questões sociais e ambientais, normalmente negligenciadas. Salienta-se que neste estudo realiza-se uma análise do DOM a partir das especificidades das organizações regionais tendo-se como base a obra de Kaplan e Norton (1997), que apresentam, na sua origem, uma crítica aos modelos de contabilidade gerencial focados em poucos indicadores, reflexão originada na obra “*The relevance lost*”.

O modelo conhecido como *Balanced Scorecard* apresenta uma evolução nas formas de análise organizacional com a utilização de indicadores que englobam quatro perspectivas de análise: os clientes, o financeiro, a aprendizagem e o crescimento. Nesta perspectiva, instiga-se além dos indicadores de satisfação dos

clientes, defendidos na linha da qualidade total mencionada fortemente nos anos 1990, indicadores de retorno sobre ativos clássicos de indicadores de desenvolvimento e eficácia de processos, desenvolvimento de treinamento e gestão de equipes, e novas possibilidades.

Acredita-se que a partir dessa visão seja possível a adoção de indicadores de desenvolvimento de pessoas e emancipação para participação em projetos internos ou externos à organização, a criação de produtos com valor compartilhado, a adoção de medidas de impactos e externalidades da empresa, o planejamento de sucessão, a identificação de formas de flexibilização das atividades, ou seja, indicadores de desenvolvimento organizacional e de participação local.

Com base nos elementos teóricos e empíricos referidos, acredita-se que seja possível contribuir com este estudo para o processo de engajamento das organizações na elaboração de um planejamento organizacional de desenvolvimento multidimensional. Entende-se que esse esboço poderá avançar em modelagens já desenvolvidas na literatura em gestão, na visão da Escola Contingencial, e poderá ampliar visões já existentes, além de interagir com as Escolas e Teorias de administração.

Tendo-se como base a opção teórica adotada neste estudo, no capítulo seguinte apresenta-se uma análise, a partir de um estudo empírico, do Desenvolvimento Organizacional Multidimensional em indústrias familiares do município de Santa Cruz do Sul, RS.

4 O DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL MULTIDIMENSIONAL EM INDÚSTRIAS FAMILIARES DE SANTA CRUZ DO SUL, RS

Neste capítulo será apresentado o estudo sobre o DOM presente em três Indústrias Familiares de Santa Cruz do Sul, RS, são elas: a Xalingo S.A., a Metalúrgica Mor S.A. e a Mercur S.A. Inicialmente serão apresentados alguns elementos referentes ao desenvolvimento de indústrias presente no município de Santa Cruz do Sul, RS, bem como, os Procedimentos Metodológicos adotados, a Delimitação dos Casos e as Categorias e Dimensões da Pesquisa.

Na sequência, apresentar-se-ão as características presentes nas três empresas analisadas destacando-se sua organização familiar, sua trajetória histórica e a perspectiva do DO versus o DOM. Ao final do capítulo serão apresentadas algumas considerações sobre as perspectivas de Desenvolvimento Organizacional Multidimensional identificadas nas organizações.

4.1. O Desenvolvimento Organizacional Multidimensional em Santa Cruz do Sul

Santa Cruz do Sul é considerada como uma cidade média importante que influencia fortemente a Região do Vale do Rio Pardo, Estado do Rio Grande do Sul, apresentando, também, importância internacional especialmente devido à monocultura do tabaco, sendo que em 1916 já haviam oito estabelecimentos registrados no município neste segmento industrial. O desenvolvimento industrial de Santa Cruz do Sul está relacionado a questões históricas ligadas ao próprio desenvolvimento do capitalismo em âmbito internacional, ocasionando efeitos em aspectos como o desenvolvimento, o crescimento econômico e a urbanização, conforme referido por Silveira (2007, p. 177):

Uma primeira posição teórica é representada por Pellanda (1925) e por Tejo (1939), para quem as primeiras indústrias gaúchas basicamente têm origem artesanal, resultado de lenta e harmoniosa evolução do artesanato rural e urbano. Fruto também da predisposição, para o trabalho, do empenho e da abnegação dos migrantes trazidos da Europa com um conjunto de conhecimentos técnicos. Ou seja, a proposição básica desses autores é a de que a indústria surgiu a partir de um desenvolvimento linear e contínuo da oficina artesã localizada tanto nas picadas e linhas coloniais como nas povoações.

Ressalta-se que esta concepção está contemplada na sequência dos macroperíodos do desenvolvimento e na organização da produção, sendo o primeiro período derivado da atividade agrícola e artesanal, embora com destaque também na atividade comercial, conforme abordado no segundo capítulo.

O Município de Santa Cruz do Sul iniciou seu processo de industrialização no final do Século XIX e início do Século XX, basicamente a partir de um processo de acumulação de capital oriundo da atividade comercial, apresentando uma industrialização intensa em meados do século passado²⁶, conforme apresentado por Silveira (2007, p. 190):

A vila de Santa Cruz constitui-se já nesse período no principal núcleo urbano da zona colonial do Vale do Rio Pardo. A pujança de sua economia, sustentada na crescente produção agrícola de sua zona rural, principalmente do fumo, no ativo dinamismo de suas casas comerciais e na emergente atividade industrial, se fez acompanhada de um significativo crescimento de sua população urbana, muito embora, nesse período, cerca de 90% da população total do distrito e depois do município, vivesse do rural²⁷.

No final do Século XIX, o Município de Santa Cruz do Sul, assim como o município de Caxias do Sul, apresentava sua genealogia industrial a partir da produção agrícola, figurando a pequena propriedade como organização da produção e da acumulação capitalista. Os colonos das duas regiões destinaram seus excedentes para o comércio e participaram de empreendimentos na zona urbana, ou constituíram pequenas fábricas que atendiam a sua zona de produção (MOLINA, 2010)²⁸.

²⁶ A promoção da atividade industrial na região fez com que a acumulação de capital não mais ficasse restrita à órbita da circulação, mas a partir de então, passasse a ser realizada de modo combinado à dinâmica da atividade produtiva industrial. [...] as transformações no beneficiamento do fumo realizado nas povoações coloniais. O desenvolvimento de pequenas oficinas, manufaturas e fábricas, a lenta e desigual difusão nos vários ramos de relações de produção capitalistas, a criação de instituições bancárias e de cooperativas de produtores de fumo representaram novos elementos na dinâmica de organização do território regional. (SILVEIRA, 2007 p. 174).

²⁷ Silveira (2007) contribui para a análise do quadro teórico apresentado neste estudo “desenvolvimento organizacional e resposta ao ambiente global, baseado em estudos sociológicos (BELL 1977; TOFLLER 1995; HARVEY 1992; TENORIO 2007), sobre o desenvolvimento organizacional partindo de uma era rural, artesanal para a industrialização desenfreada e posterior crise no sistema de produção principalmente após os anos 1970.

²⁸ Esse processo inicial de industrialização apresentava formações industriais mais territorializadas, mas alinhadas a um desenvolvimento endógeno (BARQUERO, 1999), sem querer pregar endogenismo (BRANDÃO, 2007), com características cooperativas entre famílias e demandas regionais.

Quadro 13 - Histórico: Origem e Desenvolvimento Industrial

Ano	Descritivo industrialização
1874	41 estabelecimentos setor coureiro, 28 madeira, 20 metal, e industrialização de produtos 20 estabelecimentos.
1881	Fumo começa a liderar as exportações da colônia de Santa Cruz.
1900	Fortalecimento do artesanato e migração para processos industrializados.
1916	Estabelecimentos: banha 5, bebidas 4, chapéu-lãs 2, vestuário 2, erva mate 2, fumo 8, fundição 2, móveis 9.
1920	Início da produção de cigarros e incremento nas exportações
1930 a 1950	Aceleração da industrialização, 346 estabelecimentos de transformação cadastrados, alimentos representando 38,49% do valor da produção, fumo 21,43%.
1950-1960	Industrialização pesada, 511 estabelecimentos de transformação cadastrados, alimentos representando 19,33% do valor da produção, fumo 41,33%.
1960 a 1970	Retração no número de estabelecimentos, 250 estabelecimentos de transformação cadastrados, alimentos representando 16,52% do valor da produção, fumo 58,66%.
1970 a 1980	Estabilização no número de estabelecimentos, 255 estabelecimentos de transformação cadastrados, alimentos representando 12,49% do valor da produção, fumo 69,21%.
1990 a 2000	Aumento no número no número de estabelecimentos industriais 369 estabelecimentos industriais cadastrados
2016	Aumento número de estabelecimentos principalmente no setor de serviços. Estabelecimentos comerciais 3.393 27,47% Prestação de serviços 3.569 28,90% Autônomos 2.471 20,01% Indústrias 1.146 9,28% Microempreendedores MEIs 1.171 14,34%

Fonte: adaptado de SILVEIRA (2007), MOLINA (2010), SECRETARIA DA FAZENDA DE SANTA CRUZ DO SUL (2015).

Identifica-se que essas formações sociais e industriais apresentam uma origem mais territorializada, visto que se desenvolveram de forma mais integrada aos ambientes, inclusive na atividade fumageira antes mesmo do processo de desnacionalização ocorrido nos anos de 1970 e 1980. Dessa forma, a industrialização de Santa Cruz do Sul seguiu o caminho historicamente apresentado no contexto internacional, partindo de uma produção agrícola e artesanal para uma produção tecnoindustrial, ainda predominante, e, muitas vezes, desenvolvida de forma unidimensional sem que houvesse uma análise envolvendo a multidisciplinaridade e a multidimensionalidade, muito menos a gestão multiescalar necessária tendo-se em vista a perspectiva do Desenvolvimento Regional. Ao contrário, na maioria dos casos, verificava-se a existência de uma industrialização meramente capitalista e, por consequência, desterritorializada na escala regional e local.

O quadro 13 apresenta alguns elementos que evidenciam o desenvolvimento dos principais segmentos industriais no período que envolve este estudo, possibilitando uma identificação dos principais elementos históricos do desenvolvimento organizacional de Santa Cruz do Sul. Identifica-se, através dos

dados históricos, que no início do Século XX a atividade predominante em Santa Cruz do Sul era o tabaco, sendo que o processo de industrialização já ocasionava influências no processo de urbanização do município. Noronha (2012) apresenta uma análise da evolução histórica social e organizacional de Santa Cruz do Sul evidenciando elementos relacionados com a produção artífice, industrial e as possibilidades pós-industriais.

O desenvolvimento capitalista de Santa Cruz do Sul ocorreu em diferentes períodos, iniciando-se com a ocupação colonial que influenciou o início do processo de produção agrícola. Após este estágio, um grupo de produtores começou a acumular capital e iniciar formações comerciais para acelerar a acumulação capitalista. Com o aumento do capital, empreendedores locais começaram a instalar indústrias locais, frequentemente, trabalhando em cooperação, inclusive na indústria fumageira hegemônica a partir de 1950.

Noronha (2012) destaca um fato de muita relevância para a ciência do Desenvolvimento Regional que foi a desnacionalização das empresas familiares para formações multinacionais verticalizadas, processo observado principalmente na década de 1980, que contribuiu para a desterritorialização das empresas, principalmente no setor fumageiro. Contraditoriamente, ao mesmo tempo que se vivenciou a desterritorialização no segmento industrial fumageiro, observou-se a existência de um processo de reterritorialização vinculado ao capital internacional, com foco na acumulação rígida exógena, figurando uma tensão entre o global e o regional.

Silveira (2007) apresenta uma análise histórica do processo de desnacionalização do segmento industrial fumageiro, hegemônico no município de Santa Cruz do Sul, principalmente após o ano de 1950, processo acelerado nas décadas de 1960 e 1970. Nesse contexto, a maioria das organizações que eram consideradas como familiares, passaram por um processo de internacionalização do capital, principalmente oriundo dos Estados Unidos da América, da Alemanha e da França.

Após o ano de 1960 as empresas passaram por um processo intenso de desnacionalização, com forte influência para o desenvolvimento econômico de Santa Cruz do Sul. Mais tarde, na década de 1980, a Companhia *Kannenberg* também foi transnacionalizada e passou a integrar o grupo JTI, alicerçando ainda mais a hegemonia do capital global no segmento fumageiro no município de Santa Cruz do

Sul. Sobre essa realidade, Silveira (2007, p. 241) salienta que

Diante do poder econômico das multinacionais e da ameaça iminente de uma competição mais direta com esses grupos, as pequenas e médias empresas familiares locais, com limitada capacidade de investimento, com grande dificuldade em manterem-se competitivas nos mercados nacional e internacional do fumo, acabaram por não resistir às tentadoras ofertas de compra das agroindústrias multinacionais.

Cadoná (2004) destaca que a adoção deste modelo de desenvolvimento industrial ocorreu, entre outros fatores, em virtude de influências do governo militar associado à crença na industrialização desenfreada da acumulação capitalista vinculada ao capital internacional. Somam-se a estas questões dois fatores clássicos identificados na análise do processo de gestão de pequenas e médias empresas: dificuldades de investimentos frente aos grupos multinacionais e dificuldade de se garantir a sucessão empresarial, visto que muitas empresas eram gerenciadas por administradores com idades avançadas.

Identificam-se na análise sobre o desenvolvimento de Santa Cruz do Sul alguns elementos apontados ao longo desta tese que se referem à contextualização histórica do próprio desenvolvimento organizacional, fortemente influenciado por elementos como a acumulação rígida, a fragilização do desenvolvimento nacional, tanto no que se refere à industrialização quanto à pesquisa, entre outros. Os elementos evidenciados reforçam o indicativo da necessidade de adoção de metodologias e teorias mais explicativas, vinculadas a uma matriz mais crítica, contrapondo-se ao pensamento positivista unidimensional e uniescalar (acumulação rígida vinculada ao capital internacional).

Constata-se que o pensamento hegemônico na região do Vale do Rio Pardo é de que Santa Cruz do Sul se configura como um município dependente da monocultura do tabaco. Nessa perspectiva, identifica-se que o processo de desenvolvimento industrial de Santa Cruz do Sul influenciou, também, os dados demográficos, pois o município se converteu em um centro atrativo de pessoas, visto que cerca de 30.000 trabalhadores estão empregados neste segmento da economia. Os dados apresentados na Tabela 1 evidenciam o processo de crescimento populacional de Santa Cruz do Sul.

Tabela 1 - Evolução Populacional Santa Cruz do Sul, RS e Brasil (1991-2010)

Ano	Santa Cruz do Sul	Rio Grande do Sul	Brasil
1991	117.773	9.138.670	146.825.475
1996	99.725	9.568.523	156.032.944
2000	107.632	10.187.798	169.799.170
2007	115.857	10.582.840	183.987.291
2010	118.374	10.693.929	190.755.799

Fonte: IBGE REGIC (2015)

Observa-se que Santa Cruz do Sul teve um aumento populacional de 2,17% no último Censo (IBGE, 2010), superior ao do estado do Rio Grande do Sul que foi de 1,04%. Entretanto, foi inferior à média nacional que teve um aumento de 3,76% na densidade populacional, não figurando-se um crescimento acima da média para um centro atrativo de pessoas em função da monocultura do tabaco.

Além dos dados demográficos, considerados importantes na análise do desenvolvimento, salientam-se os dados relativos à distribuição dos principais segmentos de produção e de sua participação no PIB de Santa Cruz do Sul, conforme se evidencia na Tabela 2.

Tabela 2 - Representação do PIB por segmento econômico, Santa Cruz do Sul, RS, Brasil (2015)

Setor	Santa Cruz do Sul		Rio Grande do Sul		Brasil	
Agropecuária	2,43%	96.469	7,08%	8.764.507	5,71%	105.163.000
Indústria	35,72%	1.418.959	30,25%	37.475.448	29,27%	539.315.998
Serviços	61,85%	2.457.220	62,67%	77.628.594	65,02%	1.197.774.001

Fonte: Adaptado, IBGE-REGIC²⁹ (2015).

A análise de dados secundários demonstra que Santa Cruz do Sul apresentou um crescimento demográfico acima do Estado do RS, embora ainda discreto, se comparado com as estatísticas em nível nacional. Em termos econômicos, baseando-se no PIB, o município não tem uma forte dependência do setor industrial, sendo o setor de serviços também muito desenvolvido, inclusive com dados semelhantes aos dados do Estado do Rio Grande do Sul e em nível nacional.

²⁹ Harvey (1992), apresenta um estudo semelhante com dados da OECDE, sobre a representatividade dos segmentos e na geração de empregos para vários países na obra “condição pós-moderna”, com a finalidade de evidenciar o aumento no setor de serviços e a crise no sistema de acumulação fordista trazendo o raciocínio das múltiplas possibilidades pós-industriais. Estes estudos estão alinhados ao exposto na obra de Toffler (1995) denominada as mudanças de poder.

Valores atualizados em 28/08/2015, utilizado fator de divisão na base 100 para fins de apresentação e formatação conforme www.ibge.gov.br.

Identifica-se que o processo de desindustrialização da economia gaúcha, especialmente após os anos 1990, foi influenciado por vários fatores históricos, culturais, sociais e econômicos. Esse processo influenciou tanto na demanda dos produtos industrializados como no desenvolvimento do setor de serviços, fenômeno observado em escala mundial nos estudos de Toffler (1995), Harvey (1992), e originalmente nos estudos de Bell (1970).

Salienta-se que cabe uma ressalva ao se abordar este tema, pois quando se fala em possibilidades pós-industriais, possibilidade de desindustrialização, não está se falando no fim do paradigma industrial, e sim na estagnação deste modelo. Inclusive, os dados de Santa Cruz do Sul demonstram ao evidenciarem a relação entre a participação industrial e o setor de serviços, a demografia, e até mesmo o PIB e PIB valor adicionado.

No que se refere especialmente à representação da indústria de Santa Cruz do Sul em termos de PIB valor adicionado, observa-se que a monocultura do tabaco não se apresenta com uma participação tão expressiva na totalidade da indústria, tendo destaque o setor de comércio e serviços, conforme consta na Tabela 3.

Tabela 3 - PIB por Segmento Econômico Santa Cruz do Sul

Segmento Econômico	PIB
<i>Indústrias de Transformação</i>	30,33%
<i>Comércio atacadista – varejista</i>	64,29%
<i>Serviços</i>	5,38%
TOTAL	100%

Fonte: Secretaria do Estado do Rio Grande do Sul RS (2018)

A análise sobre o valor adicionado evidencia que o segmento industrial de Santa Cruz do Sul não tem uma participação acima da média Estadual e Nacional em função da indústria fumageira, apresentando uma participação próxima a 30%, apresentando, inclusive, uma participação similar aos dados apresentados pelo REGIC, em relação ao Produto Interno Bruto. Contrapondo estas informações ao retorno de ICMS, percebe-se que, tanto em número de estabelecimentos como em termos percentuais de retorno, o segmento hegemônico é o fumageiro, de acordo com levantamento realizado junto à Secretaria da Fazenda do município de Santa Cruz do Sul.

Observa-se que Santa Cruz do Sul tem um desenvolvimento industrial com dados similares às escalas regional e nacional, apesar da existência da industrialização unidimensional do tabaco. Por outro lado, no que se refere ao retorno sobre ICMS, em termos de representatividade ainda existe forte

concentração no setor fumageiro. Neste sentido, constata-se que o município apresenta um desenvolvimento industrial influenciado por impactos históricos já descritos na escala regional, nacional e global. Então, pela característica da monocultura do tabaco, aliada à acumulação capitalista global, demonstrou um caminho mais restrito do que o município de Caxias do Sul, por exemplo (conforme já referido), que atualmente apresenta a maior descentralização e a menor dependência do capital internacional (MOLINA, 2010).

Acredita-se que o desenvolvimento industrial de Santa Cruz do Sul seguiu a lógica capitalista com mais intensidade em função da atividade hegemônica do tabaco, o que concentrou a dependência de uma acumulação rígida de capital desnacionalizada, apesar de atualmente o município ter mais de 60% (em termos de PIB) concentrado no segmento de serviços, e não na indústria. Essa realidade evidencia a importância da realização de novas pesquisas que analisem os elementos já apontados por Harvey (1992) relativos à crise nas formações baseadas na industrialização. Salientam-se também outros fatores que contribuem para esta realidade, como a vinculação a uma visão de mundo uniescalar, unidimensional, unidisciplinar, tanto no que tange às relações de produção, como no desenvolvimento tecnológico e científico da região, processo que gera impactos na visão de mundo da sociedade e do território (RAMOS, 1989).

Observam-se algumas contradições presentes na estratégia de desenvolvimento de Santa Cruz do Sul, sendo que, em termos de PIB, o município não apresenta a maior dependência do segmento industrial, em comparação com a escala regional e nacional. Processo que se evidencia também no setor de serviços, pois apresenta forte destaque, conforme evidenciado em literatura internacional desde a década de 1990 (TOFFLER, 1995; HARVEY, 1992).

No item seguinte apresentam-se os aspectos metodológicos deste estudo.

4.2 Procedimentos Metodológicos

A pesquisa que originou esta tese de doutorado foi realizada através do estudo de casos múltiplos caracterizado como descritivo-longitudinal-retrospectivo, e a abordagem foi qualitativa. Elegeu-se o estudo de casos múltiplos devido à opção pela descrição e análise de três empresas que se mantiveram sob controle familiar no município de Santa Cruz do Sul, envolvendo períodos históricos distintos (YIN, 2010), são elas: a Xalingo S.A., a Mercur S.A. e a Metalúrgica Mor S.A.

O conceito de Estudo de Caso ultrapassa a simples observação, pois ao mencionar “caso” ou “objeto específico” pode-se entender uma empresa, uma pessoa, um departamento, uma técnica, um evento, etc.” (MARQUES; CAMACHO; DE ALCANTARA, 2014, p. 29). Considera-se que a análise de estudos de casos (YIN, 2010) foi fundamental para se evidenciar a necessidade de haver uma revisão da teoria DO, a partir de uma perspectiva de multidimensionalidade que representa uma nova possibilidade frente à organização da produção em empresas familiares que atuam no ramo industrial, especialmente na cidade de Santa Cruz do Sul.

Dessa forma, através deste estudo pretende-se inter-relacionar as categorias centrais, a partir de uma visão de totalidade, com as empresas e a região analisada, a partir de uma retrospectiva dos macroperíodos da própria história de cada caso analisado.

O estudo é descritivo-longitudinal-retrospectivo pelo fato de analisar as trajetórias das empresas ao longo do tempo em relação a períodos passados, de forma a não estudar fases isoladas, mas os diversos estágios estratégicos que compuseram o desenvolvimento das empresas em epígrafe. A pesquisa longitudinal pode ser retrospectiva e prospectiva, sendo que no estudo longitudinal retrospectivo se conhece o efeito e se busca a causa, e no prospectivo considera-se a causa ou fator determinante, procurando-se analisar o seu resultado (BORDALO, 2006).

A coleta de dados contemplou dados secundários e primários. Os dados secundários foram obtidos através da leitura e análise de documentos e os dados primários foram oriundos da aplicação de entrevistas semiestruturadas junto aos executivos dirigentes das respectivas empresas foco da pesquisa, com duração aproximada de 2 horas. Salienta-se que foram entrevistados um total de três sujeitos de pesquisa que serão referidos na análise deste estudo como Entrevistado 1, Entrevistado 2 e Entrevistado 3.

Buscou-se entender as dinâmicas organizacionais, bem como, o desenvolvimento histórico das atividades, considerando-se que a Xalingo S.A e a Mercur S.A. apresentam uma trajetória próxima de cem anos de existência, sendo que a Metalúrgica Mor S.A. conta com uma trajetória de mais de 50 anos de atuação no mercado. Além de obter informações mediante entrevistas, as empresas foram analisadas através de documentos primários, buscando-se entender o desenvolvimento histórico das ações organizacionais e a forma de planejamento das atividades através de organogramas, materiais internos como cartilhas e relatórios.

Outrossim, verificou-se a estrutura organizacional, as políticas de gestão adotadas, as diretrizes e as formas de planejamento, considerando-se a atuação das mesmas em diferentes períodos históricos.

4.3 Delimitação dos Casos

Foi desenvolvido um estudo de casos múltiplos em organizações sob controle familiar no município de Santa Cruz do Sul, buscando-se entender o desenvolvimento organizacional com recorte em organizações que tenham um histórico de atividades que apresentem mudanças em suas estruturas. O levantamento das empresas e a respectiva participação no ICMS, conforme pode ser observado na Tabela 4, foi realizado através de pesquisa documental junto à Secretaria da Fazenda Municipal de Santa Cruz do Sul (2015).

Salienta-se que a escolha pelas três empresas referidas, Metalúrgica Mor S.A., Xalingo S.A., e Mercur SA., ocorreu em função de que as mesmas figuraram, no ano de 2015, entre as 20 organizações que apresentavam o maior retorno de ICMS no município de Santa Cruz do Sul, além de possuírem em comum, na história de suas atividades, uma administração sob controle familiar.

Tabela 4 - Relação de Estabelecimentos por Retorno de ICMS (2015)

Estabelecimentos	% participação ICMS
<i>Philip Morris Brasil Ind. e Comércio Ltda.</i>	45,97%
<i>Universal Leaf Tabacos Ltda.</i>	8,69%
<i>Souza Cruz S.A.</i>	7,76%
<i>Premium Tabacos do Brasil</i>	3,13%
<i>JTI Processadora de Tabaco Ltda.</i>	2,47%
<i>Genésio e Mendes e Cia Ltda.</i>	2,37%
<i>Metalúrgica Mor S.A.</i>	2,04%
<i>ATC tabaco Company Brasil Ltda.</i>	1,46%
<i>Excelsior Alimentos S.A.</i>	1,25%
<i>Xalingo S.A. Indústria e Comércio</i>	1,11%
<i>Nestle Brasil Ltda.</i>	1,01%
<i>Mercur S. A.</i>	0,99%
<i>Germani Alimentos Ltda.</i>	0,83%
<i>WMS Supermercados</i>	0,54%
<i>Profigem do Brasil Ltda.</i>	0,45%

Fonte: Secretária da fazenda do município de Santa Cruz do Sul (2015).

A entrevista semiestruturada (TRIVIÑOS, 1987) foi desenvolvida com a utilização de um Formulário contendo perguntas abertas e fechadas, tendo-se em vista a concretização dos objetivos da pesquisa. A coleta de dados ocorreu por meio de entrevista semiestruturada por se compreender que a mesma “[...] favorece não só a descrição dos fenômenos sociais, mas também sua explicação e a compreensão de sua totalidade além de manter a presença consciente e atuante do pesquisador

no processo de coleta de informações (TRIVIÑOS, 1987, p. 152).

A análise dos dados qualitativos foi realizada mediante a análise de conteúdo que segundo Bardin (1979, p. 42), pode ser definida como:

[...] um conjunto de técnicas de análise de comunicação visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção dessas mensagens.

Para se realizar a análise de conteúdo foi de fundamental importância conhecer o contexto histórico, através dos macroperíodos, da descrição do desenvolvimento industrial de Santa Cruz do Sul e do desenvolvimento histórico das atividades de cada organização, sua contextualização em relação a organização da produção, bem como fatores e categorias multidimensionais, em função do caráter qualitativo de profundidade da pesquisa. Salienta-se que a análise dos dados quantitativos ocorreu mediante tratamento estatísticos simples (gráficos e tabelas), com base em Marconi e Lakatos (2006).

Na sequência, destacam-se as principais categorias metodológicas e as dimensões utilizadas como referência na análise do desenvolvimento organizacional das organizações analisadas.

4.3.1 Categorias e Dimensões da Pesquisa

O objetivo principal da pesquisa foi identificar se a perspectiva do DOM é adequada para explicar processos de desenvolvimento de organizações familiares em um contexto de Desenvolvimento Regional. Entre os fatores que possivelmente tiveram influência, destaca-se aspectos qualitativos das epistemologias e das teorias da administração nos constructos organizacionais. As análises do desenvolvimento das empresas, foco deste estudo, desenvolveram-se a partir da metodologia defendida por Ferraz, Kupfer e Haguenuer (1997), cujo modelo identifica a existência de três fatores que interferem no desenvolvimento empresarial: sistêmicos, estruturais e empresariais.

Quadro 14 - Categorias e Dimensões da Pesquisa

Categorias	Dimensões
Fatores Sistêmicos	Dimensão ambiental Dimensão política institucional Dimensão legal e regulatória Dimensão infra estrutural Dimensão social
Fatores Estruturais	Dimensão interempresarial Dimensão mercadológica Dimensão configuração industrial Dimensão regulação da concorrência
Fatores Empresariais	Dimensão gestão competitiva Dimensão inovação Dimensão produtiva e processos Dimensão recursos humanos

Fonte: Ferraz, Kupfer e Haguenaer (1997).

Salienta-se que também serviram como base deste estudo as categorias da dialética, o estudo da totalidade das organizações, a contextualização histórica e o território, a partir da consideração da existência de uma relação interativa entre o sujeito e o objeto. Neste sentido, torna-se relevante uma contextualização histórica sobre o desenvolvimento industrial de Santa Cruz do Sul, RS, especificamente das empresas analisadas e de suas trajetórias históricas.

Destaca-se que elas possuem uma tradição no mercado nacional e internacional e apresentam impacto marcante na região do Vale do Rio Pardo, eis que cada uma delas emprega mais 400 funcionários, entre outros fatores. Destaca-se, ainda, que elas constam entre as dez maiores empresas geradoras de emprego e contribuem para uma arrecadação considerável do ICMS, no Estado do Rio Grande do Sul.

4.4 As empresas Estudadas sob a Perspectiva do Desenvolvimento Organizacional Multidimensional

Tendo-se como base a contextualização histórica dos macroperíodos do desenvolvimento, torna-se relevante o recorte empírico da análise das contradições existentes entre o DO e DOM em organizações familiares de Santa Cruz do Sul, RS.

Harvey (1992) e Toffler (1995) advertem sobre os problemas da acumulação rígida, baseada em ganhos de escala no consumo desenfreado e na concentração e verticalização de grandes corporações burocráticas. As organizações familiares naturalmente apresentam uma formação com viés mais socioespacial nas regiões em que estão inseridas, estabelecendo relações de trabalho e um processo de

humanização diferenciado, em comparação às corporações burocráticas em geral.

Davel e Colbari (2000) contribuem com essa discussão apresentando aspectos sociológicos das organizações familiares e evidenciando a relevância das famílias, tanto no processo de industrialização como na implementação do paradigma tecnointustrial de produção, advertindo sobre a visão multidisciplinar do tema e a necessidade de haverem pesquisas envolvendo a complexidade das dinâmicas organizacionais familiares. Na mesma perspectiva, Prado e Paulino (2018) salientam as especificidades das organizações familiares e a importância das mesmas para o desenvolvimento multidimensional, definindo-as como organizações que estão sob controle familiar.

A formação organizacional familiar, analisada nesta pesquisa através de estudos de casos, tem como perspectiva a possibilidade de efetivação do DOM nessas empresas ditas familiares. Esta possibilidade também é condicionada pela evolução da própria sociedade a partir da passagem de um macroperíodo industrial para uma formatação pós-industrial, caracterizada pela maior flexibilização, diversificação de atividades e valorização de potencialidades regionais.

A análise do desenvolvimento organizacional nos casos estudados realizou-se com embasamento teórico nos fatores sistêmicos, estruturais e empresariais que tem características aproximadas entre a proposta de DOM e as organizações familiares estudadas como será reforçado no quadro 25 desta tese.

Identifica-se que as características relacionadas com as organizações familiares alinhadas ao DOM aparecem em todos os estudos de caso, em maior ou em menor grau, demonstrando que as organizações familiares têm uma gestão diferenciada já descrita na literatura já referida (TOFFLER, 1995; MORGAN, 1996; DAVEL; COLBARI, 2000; PRADO; PAULINO, 2018). Parte-se de uma visão de mundo não instrumental descrita no aporte teórico e epistemológico evidenciado e alinhado à própria evolução da sociedade, bem como, das formas de organização da produção, considerando-se também aspectos que ultrapassam o econômico e envolvem a cognição humana.

No que se refere aos fatores sistêmicos, constata-se que as organizações estão preocupadas com questões ambientais, em um grau de conscientização que vai muito além das questões legais, sendo importante a análise das externalidades que cada organização gera para o meio ambiente e os impactos para região em que atuam. Entre as organizações analisadas constata-se que a Mercur S.A. possui

certificação ISO 14000, com adoção de políticas e de metas de redução de emissões nas suas diretrizes organizacionais; a Metalúrgica Mor S.A. também tem certificação ISO 9000, com ações ambientais voluntárias; e a Xalingo S.A. apresenta uma preocupação ambiental expressa no processo de conscientização interna. De um modo geral, constata-se que as três organizações analisadas desenvolvem cuidados específicos com o tratamento de resíduos industriais.

Yunus (2008) defende que a concretização de novos contornos para o capitalismo requer a adoção de atividades organizacionais que realmente apliquem a tríade, econômico, social e ambiental. Ou seja, faz-se necessário que o ambiental e o social estejam de fato presentes nas diretrizes organizacionais, característica observada nas organizações familiares analisadas, mesmo que em graus diferentes de atuação e de amadurecimento.

Em relação aos aspectos regulatórios regionais, com tendência de descentralização política e municipalização, entende-se que organizações familiares regionais têm condições de realizar tanto a discussão como a participação com maior efetividade, se comparadas a grandes corporações, assim como participação e contribuição intraestrutural. Em todas as organizações analisadas percebe-se que existe uma grande participação das entidades na comunidade, seja através de associações e/ou de projetos sociais, com o envolvimento direto das organizações ou de seus dirigentes, reafirmando-se um caráter mais socioambiental nas atividades e sua contribuição na constituição da identidade regional.

Em relação aos fatores estruturais, também se destacam algumas características que alinham as organizações familiares ao que se defende como Políticas de DOM, conforme já referido. Identifica-se a existência de relações interempresariais “naturalizadas”, em função da proximidade das organizações e das relações familiares estabelecidas, alinhando-se aspectos qualitativos como a troca de experiência e o compartilhamento de tecnologias, superando-se as relações empresariais puramente econômicas.

As organizações também apresentam uma formatação e uma relação com o mercado regional e com os consumidores, especialmente a Xalingo S.A., que já começa a discutir novas formas e possibilidades do “ato de brincar”. A Mercur S.A., por sua vez, através do “Laboratório Social”, oportunizou um espaço que possibilita a interação e o desenvolvimento de pesquisas envolvendo a comunidade no desenvolvimento de novos produtos.

A gestão estratégica, na visão do DOM, também apresenta aspectos críticos conforme descrito por Tenório (1998), ao contrapor a gestão estratégica com a gestão social. Na visão do DOM, a gestão estratégica deve ir além da escola de administração Porteriana, pois Porter (1986) limita-se à visão econômica clássica baseada no posicionamento e nas forças competitivas.

Entende-se que a adoção de uma visão de Desenvolvimento Organizacional Multidimensional pressupõe uma análise na origem de cada organização, identificando-se suas competências essenciais regionalizadas e suas capacidades organizacionais para atuarem em nichos e com determinadas especificidades. Nesse sentido, observa-se que as empresas Mor S.A. e Xalingo S.A. apresentam uma atuação voltada para a visão estratégica tradicional Porteriana, sendo que a Mercur S.A. já busca novas formas de atuação e de regionalização de suas atividades, apresentando uma menor preocupação com ganhos de escala do que as outras organizações. Essa última análise apresenta sinais da visão multidimensional adaptada de Kupfer, Ferraz e Haguenuer (1997), autores que visualizam a interação entre aspectos sistêmicos, estruturais e empresariais, visto que a maioria das organizações estão preocupadas com os aspectos internos e com a acumulação rígida de capital.

Um fator empresarial importante para o DOM é a gestão da inovação com uma visão de *marketing* que vai além do tradicional, em que, na maioria das vezes, busca-se atender somente as necessidades dos consumidores, a partir de uma visão mais ampla que contemple o atendimento de demandas e especificidades em nível regional. Esta nova visão torna-se fundamental no processo de DOM e coloca as organizações em um outro patamar de interação com os territórios em que estão inseridas, podendo, inclusive, obter maiores ganhos econômicos de longo prazo. A partir de uma visão crítica, os aspectos não econômicos (social e ambiental), se bem articulados com a competência essencial da organização regionalizada, podem possibilitar o ganho econômico e não econômico através da inovação organizacional.

Compreende-se a importância da dimensão econômica, entretanto, salienta-se que ela não deve ser o foco das políticas tecnoindustriais, pois a sociedade já não apresenta estas características na sua plenitude. Neste contexto, as organizações devem estar abertas para novas formas de inovação, com destaque para o tema cocriação de valor, em contraponto à visão tradicional de *marketing*. A cocriação de

valor é um assunto recente nos estudos organizacionais, oriundos de uma visão qualitativa de interação interna e externa de gestão de capital intelectual que visa o desenvolvimento de novas formas de atuação organizacional com o mercado.

Essa discussão parte dos estudos de Prahalad e de estudos nacionais como Brambilla e Damacena (2012). Essas reflexões referidas são aplicadas ao ensino superior ao se identificar no ensino privado, em que o estudante se constitui como “consumidor”, um direcionamento para uma realidade mais próxima do “ideal” no processo de aprendizagem, tornando-o um cocriador no *locus* educacional. Entre as organizações familiares analisadas identifica-se que a Mercur S.A. já discute o tema cocriação de valor através do “Laboratório de Interação Social”, espaço aberto para a comunidade que proporciona o debate sobre as necessidades de produtos ou de novas formas de atuação.

Ainda no que se refere aos fatores empresariais, destaca-se como fator importante para a visão de DOM uma organização não mais voltada à visão fragmentada e departamental das relações de produção. Nesse sentido, observa-se que todas as organizações estudadas já demonstram uma preocupação com a visão de processo, envolvendo todas as etapas, desde a fabricação, o desenvolvimento e o atendimento aos clientes.

A organização Mercur S.A. já demonstra esta visão e está se encaminhando para uma forma de organização por projetos, defendida por Boltanski e Chiapello (2009), em que os colaboradores podem não estar vinculados ao departamento de vendas ou compras, por exemplo, mas ao projeto de redução de emissão de gases, ao projeto de desenvolvimento de produtos, entre outras possibilidades. A gestão de recursos humanos, neste contexto de DOM, é cada vez mais estratégica, especialmente no que se refere às organizações familiares, visto que a literatura menciona que empresas familiares apresentam uma tendência a uma gestão de pessoas mais humanizada (DAVEL; COLBARI, 2000; PRADO; PAULINO, 2018). Salienta-se que a concretização do DOM pressupõe a necessidade de se ultrapassar a escala das relações humanas, atuando-se a partir de uma perspectiva educacional que envolva as pessoas e a sociedade, ultrapassando-se a meta de ganho unidimensional enraizada na cognição da sociedade tecnoindustrial.

4.4.1 Organização Familiar Xalingo S.A.

Apresenta-se como primeiro estudo de caso a empresa Xalingo S.A., conforme Figura 7, classificada em décimo lugar em termos de retorno de ICMS para o município de Santa Cruz do Sul, RS.

Figura 7 - Sede da Empresa Xalingo S.A., Santa Cruz do Sul



Fonte: Dados da Pesquisa (2018).

A empresa foi fundada em 30 de setembro de 1947, tendo como denominação inicial Xavier Braugner e Cia. Ltda., em função da sua estrutura societária, apresentando como ramo principal no início das atividades a fabricação de brinquedos de madeira. O nome Xalingo surgiu dois anos depois e representa a união do “Xa” de Xavier, “Lin” de Lindolfo e “Go” de Ingo, os sócios do negócio na época. A coleta de dados foi realizada através da utilização de técnicas como a pesquisa documental, a consulta a materiais disponíveis na *Web*, além da entrevista com diretor administrativo e financeiro da organização, que ingressou na empresa na década de 1970, denominado nesta análise como Entrevistado 1.

A organização tem um sistema de produção focado na linha de brinquedos e de implementos agrícolas com um total de 850 itens em seu *mix* de produtos. O faturamento da empresa é superior a R\$ 100.000.000,00 por ano, tendo participação relevante no retorno de ICMS para o município de Santa Cruz do Sul. A produção é centralizada na sede da empresa e a estrutura apresenta pouca terceirização de processos produtivos, com uma linha tradicional de produção e de comercialização dos produtos em nível nacional.

A estrutura organizacional é de controle acionário familiar, constituída na

modalidade de sociedade limitada. O organograma da empresa³⁰ é baseado em duas diretorias, uma administrativa e financeira, e outra com um diretor presidente, com gerências e supervisores que se reportam a cada gerência. A empresa apresenta uma estrutura comercial também tradicional e característica das organizações de pequeno e médio porte, com a existência de representantes comerciais terceirizados. Essa realidade, muitas vezes dificulta a implementação de estratégias específicas, bem como, a manutenção do foco no seu desenvolvimento, visto que os representantes atuam em mais de uma organização, por serem empresas autônomas.

Em relação ao sistema de gestão, destaca-se o processo da Qualidade Xalingo, a gestão de custos muito presente em todas as ações estratégicas da empresa, com análise de *mix* de produtos e a visão de mercado tradicional com foco na eficiência e na eficácia fabril. A Xalingo apresenta uma estrutura hierárquica composta por vários níveis de comando envolvendo diretorias, gerências, supervisões e coordenadores de área, e a sistemática de reuniões periódicas para alinhamentos estratégicos. Possui, também, um conselho composto pelos acionistas que atua nas decisões estratégicas de longo prazo, não tendo uma participação direta na gestão da sociedade³¹.

Apesar da estrutura ser hierárquica e apresentar vários níveis de comando, identifica-se que existe uma gestão participativa, formatada no sistema de gestão através de grupos de trabalho que se reúnem periodicamente para discussão e acompanhamento dos planos de ação da organização, evidenciando-se uma preocupação com o processo de gestão participativa (ENTREVISTADO 1).

Em relação às políticas e às diretrizes organizacionais, destaca-se a política da qualidade da empresa declarada como “*Faça certo da primeira vez, buscando melhoria contínua nos processos, qualidade e segurança nos produtos.*” (XALINGO, 2017). A política de qualidade é complementada pelas demais diretrizes organizacionais identificadas na empresa.

A análise da estrutura organizacional e das diretrizes de gestão, bem como a entrevista com o diretor, demonstram que a organização apresenta uma

³⁰ Salienta-se que houve contato com este Organograma a partir de visita realizada à empresa, porém, optou-se por não incluir este documento na tese e apenas referir-se a alguns elementos nele contidos que possuem relevância para a análise ora apresentada.

³¹ A composição societária é constituída pelos três sócios, o Sr. Décio Fioravante Minatto, Sr. João Carlos Ebert e a Sr^a. Tania Ebert Hasteln.

estruturação baseada nos princípios de administração científica e na visão da gestão por processos e qualidade total, com foco na gestão econômica através de análises de custos. Nesse sentido, a partir de visita à empresa foi possível obter-se a compreensão sobre a Missão, a Visão e os Valores da Xalingo S.A., conforme descrito a seguir:

- Missão: “Fornecer produtos que estimulem o lazer e a educação, alinhado com as exigências do ambiente com utilização de tecnologias e gestão que deem à empresa capacidade e perpetuidade”.

- Visão: “Ser uma empresa capaz de competir globalmente, através da inovação e flexibilidade às mudanças, permitindo o desenvolvimento social e econômico da empresa e do país”.

- Valores: “Disciplina e comprometimento”.

Identifica-se que na missão da empresa está evidenciada a preocupação com o volume de produção e com a adaptação ao ambiente concorrencial, com foco para internacionalização dos produtos. A visão também se alinha ao pensamento de gestão empresarial clássico ao apresentar mais nitidamente a preocupação com a internacionalização da produção na perspectiva de ganhos de escala, vinculando-se à estrutura de produção industrial fordista. Entretanto, a multidimensionalidade também fica evidenciada de forma embrionária nos princípios organizacionais, visto que, através da análise dos documentos da organização e da entrevista, percebe-se uma preocupação com o Desenvolvimento Regional e a participação comunitária dos diretores e colaboradores, apesar de não estarem expressas as questões ambientais nas diretrizes.

Esta estrutura demonstra a organização tradicional da Xalingo S.A. vinculada ao taylorismo e ao fordismo, considerados como modelos de estruturação da produção, aliado à uma visão moderna de processos e de gestão da qualidade total. Em termos de composição geral, a empresa apresenta uma estrutura composta por duas diretorias e dezessete gerentes e supervisores organizados por departamentos, apoiada por empresas de consultoria contratadas para orientações relativas à estrutura administrativa, à gestão de custos e à gestão da qualidade. A organização conta com aproximadamente 500 colaboradores, dependendo das flutuações do processo produtivo.

4.4.1.1 Trajetória da Xalingo

A Xalingo S.A. foi adaptando seus processos produtivos de acordo com as mudanças tecnológicas e as práticas de produção inerentes ao segmento. Com o avanço da gestão da produção, passou por um processo de industrialização em linha produtiva acompanhando as práticas de industrialização e a própria evolução do capitalismo industrial.

A Figura 8 ilustra o início do processo de comercialização de produtos que, na sua maioria, eram confeccionados com madeira, utilizada como matéria-prima principal, bem como, o tradicional balanço de madeira que já estava no portfólio da empresa nos anos 1960.

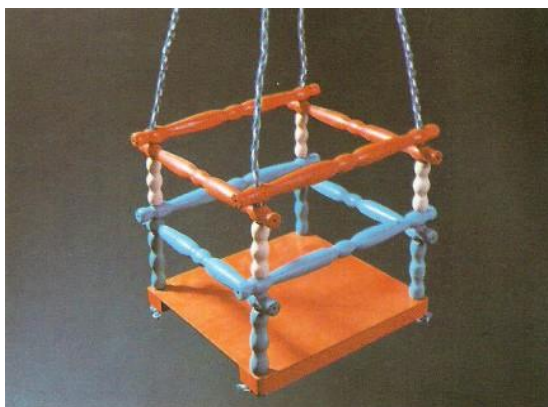
Figura 8 - Produtos Xalingo nos Anos 1960: Carrinhos de Madeira



Fonte: www.xalingo.com.br (2018).

A Figura 9, relativa ao mesmo período, outro produto tradicional da empresa, o balanço, ainda com predominância na produção de madeira.

Figura 9 - Produtos Xalingo nos anos 1960: Balanço de Madeira



Fonte: www.xalingo.com.br (2018).

Constata-se que uma mudança considerável no processo de fabricação ocorreu no ano de 1967, quando a empresa começou a produzir brinquedos injetados e, posteriormente, soprados em plástico, conforme consta na Figura 10.

Essa alteração de matéria-prima trouxe uma série de complexidades, tanto para o processo produtivo como para a cadeia de suprimentos da empresa. Entre os vários produtos comercializados destaca-se o tradicional triciclo fabricado em plástico, produto considerado como uma “marca” da empresa.

Figura 10 - Produtos Xalingo nos anos 1960: Triciclo de Plástico



Fonte: www.xalingo.com.br (2018)

A mudança na principal matéria-prima permitiu a ampliação do *mix* de produtos, inclusive fora da competência essencial da organização, com produção de peças para implementos agrícolas. Uma análise básica no portfólio dos produtos, partindo-se dos exemplos selecionados, evidencia que no decorrer da década de 1960 houve uma mudança considerável na forma de organização da produção da organização, com um avanço nos processos mais artesanais de produção para uma escala mais industrializada na linha do taylorismo e do fordismo, visando-se o aumento da produção e os ganhos de escala, seguindo-se uma tendência de “desenvolvimento” à luz do capitalismo internacional.

Segundo o Entrevistado 1, que ingressou na empresa na década de 1970, a Xalingo S.A. iniciou as mudanças no processo produtivo com a aquisição de máquinas injetoras, passando também a trabalhar com o plástico como principal matéria-prima e não mais a madeira originária da marcenaria familiar. A principal estratégia adotada pela empresa ancorou-se na diversificação da produção e na customização produtiva, buscando-se a eficiência dos canais de distribuição em uma

formatação tradicional tecnoindustrial, conforme descrito nos macroperíodos já referidos.

Constata-se que a empresa possui uma diversificada forma de organização da produção, contendo ainda processos artesanais e em madeira, associados a processos tayloristas e fordistas em injeção e sopro (predominantes), sendo que já estão sendo estudadas outras formas pós-industriais. Salienta-se a flexibilidade da organização, que mantém processos manufatureiros, como, por exemplo, a produção do jogo de dominó, pintado manualmente, ao passo em que já há estudos que evidenciam, a longo prazo, o ingresso no *e-commerce*, com base em análises cuidadosas de possibilidades de atuação através da interação entre brinquedos físicos e virtuais, além da possibilidade de comercialização dos produtos pelo meio virtual, visando expandir mercados (ENTREVISTADO 1).

Este debate inicial já apresenta algum alinhamento aos estudos de Boltanski e Chiapello (2009) e Toffler (1995), que advertem para novas possibilidades de formatações advindas de uma sociedade “super simbólica” e de múltiplas possibilidades, em que a base industrial tradicional é apenas uma das formas de organização da produção. Salienta-se que nesta tese, em toda a sua estruturação, buscou-se realizar uma análise interativa entre as matrizes epistemológicas e o desenvolvimento das teorias da Administração, tendo-se como base a teoria do DO, conforme já referido.

Nessa perspectiva, percebe-se que a Xalingo S.A. organizou sua produção a partir de produtos artesanais, com a manipulação de madeira e a prevalência de processos manufatureiros. Torna-se evidente o crescimento tecnoindustrial ocorrido nos anos 1970 com a migração da principal matéria-prima, que era a madeira, para o plástico, o que proporcionou o lançamento do triciclo, considerado o principal produto da empresa.

Esta organização da produção alinha-se às estruturas organizacionais clássicas baseadas na administração científica, na teoria do DO e, por consequência, na epistemologia positivista que predomina influenciando os estudos organizacionais. As análises também apresentam relação com a visão de crescimento e desenvolvimento, sendo que a empresa analisada, embora apresente um pensamento embrionário em relação às questões sociais e ambientais, ainda está bastante focada na visão de crescimento empresarial, convergindo com a teoria do DO e apresentando traços iniciais para a possível discussão do DOM.

Constata-se que a estratégia organizacional da empresa analisada, focada nos ganhos de escala e na preparação para a competição nacional através da customização dos processos produtivos, alinha-se à visão Porteriana de estratégia empresarial. Dessa forma, identifica-se que a visão regional apresenta-se focada na compreensão e na atuação comunitária dos diretores da empresa.

No item seguinte apresenta-se uma reflexão sobre as congruências e contradições existentes entre a visão do DO e DOM, procurando-se identificar como ocorreu o processo de desenvolvimento organizacional na organização familiar ora analisada.

4.4.1.2 A visão de Desenvolvimento Organizacional (DO x DOM)

A análise da estrutura organizacional e das diretrizes de gestão da empresa Xalindo S.A., bem como a entrevista com o diretor, demonstram que a organização apresenta uma estruturação baseada nos princípios de administração científica e na visão da gestão por processos e qualidade total, tendo como foco a gestão econômica através de análise de custos.

Partindo-se do pressuposto que o DOM emana da lógica do movimento dos contrários, constata-se que este contém a perspectiva do DO, na medida em que não prega modelos fechados, mas sim uma análise das diversas possibilidades a partir de cada organização familiar no decorrer das suas atividades empresariais, ampliando a visão para os fatores sistêmicos, estruturais e empresariais propriamente ditos.

Desta forma, uma análise apresentada reiteradamente na literatura internacional sobre multidimensionalidade (econômica, social e ambiental), será analisada, nesta tese, através dos fatores sistêmicos, estruturais e empresariais, apresentados no Quadro 15. Para tanto, utilizou-se uma matriz baseada em Ferraz, Kupfer e Haguenuer (1997), com uma definição de importância para cada dimensão especificada envolvendo fatores sistêmicos, estruturais e empresariais como categorias básicas de análise³².

³² Salienta-se que o quadro 16 apresenta a percepção presente nas várias dimensões da Xalindo S.A., de acordo com o entrevistado 01 e será utilizado como instrumento de análise da multidimensionalidade da organização, para além da tríade econômico, social e ambiental, na perspectiva do desenvolvimento industrial de organizações familiares. A escala de percepção das dimensões auxiliou no levantamento da visão de multidimensionalidade da organização em grau decrescente de 5 (menos importante) até 1 (mais importante), sabendo-se que o fato de ser

Quadro 15 - Características DOM x DO, Organização 01

Dimensões	DOM	DO	Organização 01
Fatores Sistêmicos	Tendência para maior relevância para questões sociais e ambientais.	Tendência para maior relevância para questões regulatórias e infra estrutural.	Maior relevância para política institucional e ambiental.
Fatores Estruturais	Tendência para maior relevância para questões interempresariais e configuração industrial	Tendência para maior relevância para questão mercadológica e regulação da concorrência.	Maior relevância para questão mercadológica e configuração industrial.
Fatores empresariais	Tendência a maior relevância para gestão de pessoas e inovação	Tendência para maior relevância para gestão competitiva e produtiva.	Maior relevância para questão competitiva e inovação.

Fonte: Elaborado pelo Autor (2018).

A partir dessa análise, neste item apresentam-se as percepções da Xalingo S.A. evidenciando-se concordâncias e contradições presentes nas dinâmicas da organização, bem como, as possibilidades de adesão à visão do DOM.

Na dimensão econômica, constata-se que a empresa apresenta um foco na eficiência e na eficácia dos processos, tendo certificação ISO 9001, gestão por planos de ação e uma metodologia de gestão de custos por unidade de esforço de produção em função da complexidade do *mix* de produtos que a empresa possui (ENTREVISTADO 1), conforme já evidenciado. No que se refere à dimensão social, a empresa evidencia sua transparência ao apresentar um quadro composto por colaboradores, a visão de pontualidade no que se refere aos pagamentos, o plano de desenvolvimento de pessoas, entre outros fatores, realidade semelhante à organizações familiares de pequeno e médio porte no Brasil (ENTREVISTADO 1).

Quadro 16 - Percepção das Dimensões pela Empresa Xalingo S.A.

Categorias	Dimensões	Relevância
Fatores sistêmicos	Dimensão ambiental	2
	Dimensão política institucional	1
	Dimensão legal e regulatória	3
	Dimensão infra estrutural	4
	Dimensão social	5
Fatores estruturais	Dimensão interempresarial	3
	Dimensão mercadológica	1
	Dimensão configuração industrial	2
	Dimensão regulação da concorrência	4

declarado nesta escala não quer dizer que a organização tenha, ou não, ações no item levantado na linha da lei do movimento dos contrários.

Fatores empresariais	Dimensão gestão competitiva	1
	Dimensão inovação	2
	Dimensão produtiva e processos	4
	Dimensão recursos humanos	3

Fonte: (FERRAZ; KUPFER; HAGUENAUER, 1997, adaptado com dados da pesquisa).³³

Vale ressaltar que os diretores da empresa apresentam uma preocupação comunitária, participando de vários espaços de interesse público como associações, a mantenedora da Universidade de Santa Cruz do Sul (APESC) e órgãos de classe, além de desenvolverem ações sociais específicas, muitas vezes doando produtos ou dedicando-se pessoalmente nestes espaços de cooperação. As observações confirmam a visão de Crzybovski (2014) no sentido de que a análise e a contribuição do DO, mesmo que não de forma indireta, contribui para a melhoria dos sistemas sociais. Neste sentido, esta pesquisa entende as organizações como espaços de desenvolvimento social, mesmo que esta dimensão não esteja declarada formalmente nas suas diretrizes organizacionais.

Na dimensão ambiental constata-se que a organização declara atender todas as legislações relativas à gestão, além de buscar constantemente minimizar seus impactos ao meio ambiente, mesmo não tendo adotado formalmente programas ou políticas com medições específicas para dimensão ambiental (ENTREVISTADO 1). No que se refere aos fatores sistêmicos, a dimensão considerada mais relevante foi a política institucional, seguida da dimensão ambiental³⁴, não entendida somente como os aspectos ecológicos pela empresa, mas sim como ambiente concorrencial interno e externo. Na sequência, foram consideradas as dimensões legal e/ou regulatória, infra estrutural e a dimensão social.

A visão de desenvolvimento organizacional apresentada pela Xalingo S.A. alinha-se às características descritas na literatura como uma organização vinculada ao modelo taylorista fordista de organização da produção, apesar de apresentar características embrionárias de desenvolvimento multidimensional, em contraponto à visão única de crescimento empresarial. Tendo-se em vista uma sistematização dos dados, criou-se uma escala de relevância para cada dimensão em relação aos fatores sistêmicos, estruturais e empresariais. Nesse sentido, em relação aos fatores estruturais a dimensão mais considerada pela empresa foi a mercadológica, seguida pela configuração industrial, relações interempresariais e regulação da concorrência.

³³ Foi definido uma escala de relevância para cada dimensão dentro dos fatores definidos sendo 1 mais relevante até o número 5 menos relevante.

³⁴ Salienta-se que a dimensão ambiental, aqui referida, diz respeito ao meio ambiente.

Essa dimensão reforça a visão tradicional da empresa em relação às práticas de gestão, contrapondo-se ao modelo multicêntrico proposto por Ramos (1989). Ao analisar os fatores empresariais que são mais presentes na estrutura e na dinâmica organizacional da empresa, tornam-se evidente novamente a dimensão gestão competitiva, considerada mais relevante, seguida pelas dimensões inovação, gestão de pessoas e gestão dos processos produtivos.

Ao ser questionado sobre o conhecimento da empresa a respeito da diferença entre o conceito de crescimento e de desenvolvimento organizacional, o Entrevistado 1 evidenciou que a empresa possui uma visão tradicional de crescimento com a existência de iniciativas introdutórias de desenvolvimento, presentes tanto na visão como nas ações comunitárias desenvolvidas pelos diretores. No que se refere às perspectivas de desenvolvimento organizacional da empresa a curto, médio e longo prazos, o Entrevistado 1 afirmou que as mesmas estão vinculadas ao cumprimento dos cronogramas e planos de ação definidos no Sistema de Gestão da Qualidade Xalingo.

A médio prazo a empresa demonstra uma preocupação com a diminuição da ociosidade fabril para melhorar a competição local, regional e internacional, visto que atualmente consiste na sexta maior fabricante de brinquedos no Brasil. A longo prazo a empresa começa a demonstrar preocupação “super simbólica” a partir de novas formas de atuação para consolidação da posição mercadológica. Há um reconhecimento com relação à adoção de “novos rumos” em função de questões demográficas como o envelhecimento da população e a preocupação econômica relacionada com a diminuição da necessidade de capitais de terceiros, identificando-se a existência de planos para 2025-2030 envolvendo novos nichos de mercados.

Conforme evidenciado pelo Entrevistado 1, como principais desafios internos destacam-se o processo de sucessão na empresa e o aprimoramento da governança corporativa, já em processo de aperfeiçoamento através do sistema de gestão de custos e gestão da qualidade Xalingo. Como principal desafio vinculado à fatores externos o Entrevistado 1 destaca a fragilidade da indústria nacional no que se refere à competição global, visto que há previsões de que em 2020 haverá redução no imposto de importação. Dessa forma, acredita-se que poderá haver a entrada de produtos chineses que atuam em escala mundial, com fortes ganhos de escala e aplicação plena do taylorismo e do fordismo nos processos produtivos, e uma redução significativa nos custos fixos unitários.

As observações levam à identificação de que a organização ainda está muito focada na visão de crescimento empresarial, vinculada aos fatores empresariais como o mercado, a competição global e os fatores regulatórios, elementos que possuem impacto nas atividades organizacionais. Observa-se, também, a existência de uma preocupação alinhada às observações de Silveira (2007) sobre os riscos de sucessão nas empresas de Santa Cruz do Sul, fenômeno observado como fator relevante para o desenvolvimento de organizações familiares.

Salienta-se que quando se menciona “tendência à maior relevância” não significa que exista a exclusão da questão, visto que na lógica do movimento dos contrários, o DO contém o DOM, assim como o pós-fordismo contém o fordismo, o pós-industrial contém o industrial (TENÓRIO, 2011 b). Esta tese, em toda a sua estruturação, não preconizou a criação de modelos cartesianos e lineares nas suas análises, inclusive, entende-se que este tipo de metodologia normalmente limita a análise organizacional, visto que estas se constituem em espaços sociais de múltiplas interações. No caso da Organização 1, percebe-se esta relação de contradição e de concordância em relação à possibilidade de DOM, conforme pode ser evidenciado através do Quadro 17.

Quadro 17 - Movimento dos Contrários DOM x DO - Xalingo

Dimensão	Contradição	Concordância
Política ambiental		X
Política institucional		X
Gestão mercadológica	X	
Configuração industrial	X	
Gestão competitiva	X	
Gestão da inovação		X
Visão de desenvolvimento	X	
Visão pós-industrial		X
Forma de organização da produção	X	

Fonte: Elaborado pelo Autor a partir dos dados da pesquisa (2018).

Salienta-se que o procedimento teórico e metodológico adotado para o levantamento das contradições e congruências identificados em cada uma das dimensões referidas no Quadro 18 ocorreu com base na matriz adaptada de Kupfer, Ferraz e Haguénauer (1997). Evidencia-se que para cada dimensão levantada existe um movimento dos contrários circular entre a tríade social, econômico e ambiental. Por exemplo, para se investir na responsabilidade social e ambiental não se pode descuidar da sustentabilidade econômica.

O que se criticou reiteradamente nesta tese foi a visão sobre desenvolvimento somente focada no econômico, processo que, muitas vezes provoca limitações até

mesmo no que se refere à expansão dos negócios. No caso da organização Xalingo S.A. identifica-se que existe uma congruência da dimensão ambiental no que se refere à visão do DOM, visto que foi considerada de grande relevância entre as dimensões. A política institucional foi considerada, também, em função da formatação e da estrutura de participação comunitária da organização.

Os fatores gestão mercadológica e configuração industrial foram considerados como contraditórios em detrimento do social, embora se identifique que a organização já evidencia a importância da inovação e apresenta uma visão pós-industrial embrionária nas suas análises, apesar de possuir uma organização da produção ainda muito alinhada ao paradigma do crescimento empresarial, pautado no taylorismo e no fordismo.

No item seguinte apresenta-se a descrição e a análise do segundo estudo de caso, envolvendo a Metalúrgica Mor S.A.

4.4.2 Organização Familiar Metalúrgica Mor S.A.

Entre as empresas de Santa Cruz do Sul destaca-se a Metalúrgica Mor S.A. que possui 50 anos de atuação e é líder na América do Sul na produção de produtos de *camping* e lazer (Figura 11). Além disso, constitui-se como uma grande empresa exportadora, pois aproximadamente 30% dos produtos vendidos pela marca vêm da China. Possui um total de 1,1 mil funcionários fixos, chegando a 2,1 mil com os colaboradores temporários em épocas de picos de produção, conforme revelado pelo Entrevistado 2 (2018).

Figura 11 - Sede Metalúrgica Mor S.A., Santa Cruz do Sul



Fonte: Dados da Pesquisa (2018).

Salienta-se que os dados apresentados nesta análise foram obtidos diretamente na organização através de pesquisa documental, além de materiais disponíveis na *Web*. Foi realizada uma entrevista semiestruturada com o diretor presidente da organização, que ingressou na empresa na década de 1970, denominado neste estudo como Entrevistado 2. Salienta-se que o entrevistado representa a segunda geração na gestão e está preparando os dois filhos para áreas estratégicas da empresa, envolvendo o financeiro e o *marketing*.

A empresa surgiu em 1962 e apresenta uma trajetória de 55 anos de operações no município de Santa Cruz do Sul, tendo iniciado a partir de uma pequena formação familiar que se dedicava à fabricação de produtos para apicultura (ENTREVISTADO 2). A produção inicial focava-se em semeadeiras, centrífugas, passando posteriormente para produção de grelhas e espetos que, até os dias atuais, ainda estão no escopo dos produtos da organização, mesmo que de forma terceirizada. Essa formação inicial evidencia as interações com as atividades da região, no que tange à produção agrícola e às atividades comerciais, envolvendo, também, relações entre as famílias em função de interdependências nas atividades econômicas.

Em 1979 a empresa passou a ser denominada de “S.A.”, caracterizando-se como uma das primeiras empresas da região transformadas em Sociedade Anônima. Entretanto, atualmente todo o capital está com a segunda geração da família. Identifica-se que Backes, filho de um dos três sócios fundadores da empresa, preocupou-se em comprar as ações e centralizar novamente o controle do capital para a unidade gerencial e para preparar a empresa diante das transformações que o negócio necessitava, passando a ser uma S.A de capital fechado. Com o passar dos anos, direcionou-se o foco para as atividades de *camping*, esporte e lazer, sempre mantendo-se a visão de organização da produção voltada para a linha de produção com aposta em ganhos de escala.

De acordo com informações coletadas no site da empresa, identifica-se que a estrutura da Metalúrgica Mor S.A. está voltada para altos volumes de produção, a partir da modernização nos processos de fabricação, com a adoção de novas linhas de produção automatizadas. Foi ampliada, também, a fabricação de alumínio, o que tem garantido uma maior resistência e qualidade dos produtos, conferindo à empresa a titularidade de maior fabricante de cadeiras de praia do país (METALÚRGICA MOR, 2019).

Apesar do foco na linha de produção, a Metalúrgica Mor SA conta com um *mix* de produtos muito variado, com aproximadamente 1.600 itens e em constante transformação. Entre as linhas de produtos destacam-se: verão, térmicos, churrasco, cozinha, utilidades, lavanderia, escadas, móveis, *fitness*, esporte, *kids*, figurando um faturamento anual superior à R\$ 1 bilhão por ano.

Estes dados demonstram a complexidade e a dimensão da organização líder em vários segmentos em que atua. Apesar de operar com importação de produtos para distribuição, a empresa não permite que os produtos importados representem mais do que 30% do faturamento anual (ENTREVISTADO 2).

A estrutura organizacional da empresa segue um padrão tradicional de gestão estruturado por uma presidência, quatro vice-presidências, cinco diretorias com gerências e supervisões, bem como, assessorias técnicas que prestam suporte a todo o sistema de gestão (ENTREVISTADO 2). A Metalúrgica Mor S.A. possui algumas Políticas de Gestão, são elas:

Promove a qualidade de seus produtos, para que o cliente retorne e o produto não; previne a poluição do meio ambiente através da utilização racional dos recursos naturais e gerenciamento dos resíduos sólidos, efluentes líquidos e emissões atmosféricas; promove a saúde e zela pela segurança dos colaboradores, prevenindo os incidentes, lesões e doenças; atente aos requisitos legais aplicáveis e outros subscritos pela organização (ENTREVISTADO 2).

As políticas de gestão da empresa evidenciam a existência de uma visão tradicional focada no crescimento empresarial e nas operações. Essa visão alinha-se com as diretrizes da gestão da qualidade total, amplamente difundida na literatura sobre gestão no Brasil, principalmente com o advento da revisão da norma ISO 9001, no ano 2000. Esse processo preconizou a criação de políticas de atendimento e de gestão da qualidade tendo-se em vista a satisfação dos clientes e a manutenção dos mercados, apesar de também já apresentar traços de gestão pós-industrial.

4.4.2.1 A trajetória da Metalúrgica Mor S.A.

Identifica-se que a empresa se formou a partir da união familiar, conforme muitos empreendimentos desenvolvidos na região, partindo de uma demanda local para o atendimento de nichos oriundos da atividade agrícola, especialmente voltados para a fabricação de produtos voltados para a apicultura. O negócio se

expandiu e abrangeu todas as atividades de *camping* e lazer, com destaque para a utilização do alumínio no processo de fabricação, como estratégia definida de ganhos de escala dentro do foco da organização. Um grande marco nas formas de organização da produção ocorreu na década de 1970, quando a organização começou a aperfeiçoar os processos de manipulação de alumínio e lançou a cadeira de praia Mor (Figura 12), produto considerado como a “marca” da empresa (ENTREVISTADO 2).

O processo de manipulação da matéria prima principal possibilitou à ampliação do *mix* de produtos da empresa, além do processo de comercialização do alumínio em tubos para outras organizações. Na linha de estratégias de diversificação da produção, identifica-se que foi implantada uma fábrica de produção de garrafas térmicas para complementação do *mix* dos produtos. Como principal estratégia fica evidenciada a visão da gestão para ganhos de escala com projeção nacional e internacional, embora já se perceba a existência de uma visão “super simbólica” com preocupação voltada para o desenvolvimento de novas estruturas para a gestão comercial e para a criação de canais de distribuição da organização.

Figura 12 - Cadeira de Praia Mor



Fonte: Dados da Pesquisa (2018).

O Entrevistado 2 evidencia que a inovação se constitui como fator importante para os processos de organização da empresa, bem como, para o desenvolvimento de novas tecnologias de gestão e de produção. Por outro lado, identifica-se a

existência de uma visão de que no futuro próximo a inovação será uma questão de competência essencial para a organização. Nessa perspectiva, a Metalúrgica Mor S.A. está desenvolvendo atualmente um sistema de gestão comercial por *e-commerce* através de lojas virtuais para comercialização dos produtos no mercado internacional, especialmente nos Estados Unidos da América.

Estes processos de desenvolvimento “super simbólicos” possibilitam a existência de interações entre o crescimento empresarial, através da expansão dos mercados, e o desenvolvimento, visto que estes necessitam fortemente de novas visões de gerenciamento de pessoas e do desenvolvimento de tecnologias. Esse processo, contribui para que sejam ultrapassados os padrões culturais e organizacionais normalmente observados, apresentando, mesmo que de forma não totalmente consciente, uma gestão por projetos, conforme defendido por Boltanski e Chiapello (2009).

Buscando-se facilitar a compreensão da multidimensionalidade social, econômica e ambiental, aplicou-se, a partir da visão do Entrevistado 2, a análise do desenvolvimento organizacional através da percepção das dimensões estabelecidas por Kupfer, Ferraz e Hanguenauer (1997), conforme destacado no item seguinte.

4.4.2.2 A Visão de Desenvolvimento Organizacional (DO x DOM)

A análise da estrutura organizacional e das diretrizes de gestão evidenciam que organização apresenta uma estruturação baseada nos princípios de administração científica e na visão da gestão por processos e qualidade total, tendo como foco relevante a gestão econômica, através de análise de custos e de ganhos de escala. Destacam-se as observações realizadas na Metalúrgica Mor S.A. em relação à tríade (social, econômica e ambiental), no que se refere à análise da dinâmica organizacional.

Na dimensão econômica percebe-se uma preocupação com os ganhos de escala em uma formatação plena, não admitindo processos descontínuos e manipulação de alumínio, inclusive para matéria-prima. No que tange à organização da produção, não se identificam resquícios da origem familiar na produção de equipamentos para apicultura. Na dimensão social, a empresa demonstra maturidade e discrição nas ações, mencionando que atua em diversos setores da sociedade, embora sem haver divulgação destas ações na linha crítica ao *marketing* social. No que se refere à dimensão ambiental, observa-se que a organização

demonstra interesse no desenvolvimento interno para atender as legislações e minimizar os impactos no meio ambiente, sem divulgar estas ações nas diretrizes, bem como, sem buscar certificações na área ambiental (ENTREVISTADO 2).

Para aprofundar a visão de possibilidade de desenvolvimento multidimensional da organização utilizou-se, também, a matriz baseada em Ferraz, Kupfer e Haguenauer (1997), com uma definição de importância para cada dimensão especificada, envolvendo fatores sistêmicos, estruturais e empresariais como categorias básicas de análise³⁵, conforme pode ser observado através do Quadro 18.

Quadro 18 - Percepção das Dimensões pela Metalúrgica MOR S.A.

Categorias	Dimensões	Relevância
Fatores sistêmicos	Dimensão ambiental	4
	Dimensão política institucional	5
	Dimensão legal e regulatória	5
	Dimensão infraestrutural	5
	Dimensão social	4
Fatores estruturais	Dimensão inter-empresarial	5
	Dimensão mercadológica	4
	Dimensão configuração industrial	5
	Dimensão regulação da concorrência	4
Fatores empresariais	Dimensão gestão competitiva	5
	Dimensão inovação	4
	Dimensão produtiva e processos	5
	Dimensão recursos humanos	4

Fonte: (FERRAZ; KUPFER; HAGUENAUER, 1997, adaptado com dados da pesquisa).³⁶

No que se refere aos fatores considerados sistêmicos, observa-se que a dimensão social e ambiental aparecem com maior grau de importância, estando as dimensões política institucional, legal e regulatória, e infraestrutural, menos evidenciadas.

A análise dos fatores estruturais evidencia a existência de uma consciência sobre a importância das gestões mercadológicas e da regulação da concorrência, consideradas como dimensões de maior importância. Essa visão é complementada quando se analisa os fatores empresariais com maior importância para os recursos humanos e a inovação, em função da necessidade de adaptação aos novos mercados, seguida da dimensão produtiva e de processos que teriam que ser redesenhadas para estas possíveis novas estruturas.

Identifica-se que não existe uma clareza da empresa com relação ao conceito

³⁵ Salienta-se que a mesma formatação foi desenvolvida para analisar a organização familiar Xalingo S.A..

³⁶ Foi definido uma escala de relevância para cada dimensão dentro dos fatores definidos sendo 1 mais relevante até o número 5 menos relevante.

de crescimento e de desenvolvimento, embora tenha sido evidenciado pelo Entrevistado 2 o reconhecimento de que o aumento das vendas por si só não é suficiente, sendo necessário pensar também em outros fatores como a qualidade, o pós-venda, o crescimento das pessoas com a política dos “pratas da casa” através de promoções internas (ENTREVISTADO 2). Foi destacado, também, o sistema de auditorias internas para dar oportunidades aos colaboradores conhecerem outros processos, promover uma melhoria contínua, o dinamismo dos processos e a valorização das pessoas. Conforme destacado pelo Entrevistado 2, o próprio negócio da empresa lembra a interação entre o econômico, o social e o ambiental, na medida em que remete à praia, ao lazer e ao ar livre, envolvendo planejamento econômico e naturalismo, visto que a empresa realiza uma série de ações, mas não as divulga como estratégia de *marketing* social.

Quando questionado sobre as perspectivas de desenvolvimento organizacional da empresa para curto médio e longo prazo, o Entrevistado 2 salientou que a inovação e a gestão de pessoas são os principais fatores para posicionar a empresa como uma organização de ponta nos próximos anos. Segundo ele, “Estes fatores já são importantes, mas serão fundamentais em função das alterações que os mercados estão configurando para os próximos anos” (ENTREVISTADO 2).

Como principal desafio a ser superado foi apontada a necessidade de preparação da terceira geração da empresa para assumir os cargos de diretoria da empresa, além de ser preparada a sucessão da quarta geração, considerada por Backes uma sucessão tranquila, visto que somente os dois filhos participam da gestão, sendo os demais cargos ocupados por profissionais contratados.

Também destaca-se a consolidação do *e-commerce* com entrega em 48 horas de produtos nos Estados Unidos. O Entrevistado 02 (2018) menciona que atualmente esta operação, através da *Amazon* americana, não está gerando resultado positivo, embora não se deva somente analisar o financeiro em um projeto de inovação, demonstrando-se visão de desenvolvimento organizacional. Salienta-se que nesta análise foi estudado o mercado regional dos Estados Unidos, no qual, atualmente, são comercializadas escadas, cadeiras, com um portfólio de 12 produtos adaptados ao mercado norte-americano. (ENTREVISTADO 2).

Outro principal desafio interno e externo identificado na gestão da Metalúrgica Mor S.A. se refere à diminuição da distância entre a empresa e o consumidor final, criando ciclos mais curtos, o que simboliza o início de uma visão comercial que

possibilita, para além do atendimento aos clientes, um processo de cocriação e interação da empresa com os mercados em que atua. Entre os principais desafios externos destacam-se a falta de previsibilidade econômica e política para planejamento das atividades da empresa, principalmente em função das turbulências e das indefinições políticas e econômicas evidenciadas no Brasil (ENTREVISTADO 2, 2018).

Com base nas observações teóricas e empíricas da Metalúrgica Mor S.A. pode-se avançar em relação ao levantamento das principais características existentes entre o DOM e o DO, bem como, identificar possíveis congruências ou contradições em relação às dinâmicas da organização, a partir do Quadro 19.

Quadro 19 - Características DOM x DO, Metalúrgica Mor S.A.

Dimensões	DOM	DO	Organização 01
Fatores Sistêmicos	Tendência para maior relevância para questões sociais e ambientais.	Tendência para maior relevância para questões regulatórias e infra estrutural.	Maior relevância para dimensão social e ambiental.
Fatores Estruturais	Tendência para maior relevância para questões interempresariais e configuração industrial	Tendência para maior relevância para questão mercadológica e regulação da concorrência.	Maior relevância para questão regulação da concorrência e mercadológica
Fatores empresariais	Tendência a maior relevância para gestão de pessoas e inovação	Tendência para maior relevância para gestão competitiva e produtiva.	Maior relevância para questão recurso humanos e inovação.

Fonte: Elaborado pelo Autor a partir dos dados da pesquisa (2018).

Percebe-se em relação aos fatores sistêmicos que a Metalúrgica Mor S.A. apresenta duas características voltados para o DOM, envolvendo o ambiental e o social. No que se refere aos fatores estruturais, percebe-se maior relevância para regulação da concorrência e mercadológica, duas características mais voltadas ao DO. Em relação aos fatores empresariais predominantes na literatura em gestão empresarial percebe-se um grau de maturidade na resposta do Entrevistado 2, ao mencionar que atualmente os fatores mais importantes são as questões de recursos humanos e inovação, e em um futuro próximo cada vez mais a inovação, estando estes imbricados em função das novas necessidades organizacionais (ENTREVISTADO 2).

Esta análise apresenta indicativos de que a organização já está em um processo de aprendizagem organizacional com alinhamento para a multidimensionalidade. Parte-se, então, para a análise de concordância e

contradições na relação entre o DO e o DOM, com base nas observações da Metalúrgica Mor S.A., conforme evidenciado no Quadro 20³⁷.

Quadro 20 - Movimento dos contrários DOM x DO, Metalúrgica Mor S.A.

Dimensão	Contradição	Concordância
Política ambiental		X
Política institucional	X	
Gestão mercadológica	X	
Configuração industrial	X	
Gestão competitiva		X
Gestão da inovação		X
Visão de desenvolvimento	X	
Visão pós-industrial		X
Forma de organização da produção	X	

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa.

No caso da Metalúrgica Mor S.A., identifica-se a gestão da inovação e a visão inicial de gestão pós-industrial como congruências para a visão do DOM. Cabe salientar a necessidade de haver processos de inovação com um ponto de maturidade da organização, alinhado ao desenvolvimento multidimensional (ENTREVISTADO 2). Outra questão relevante refere-se à gestão competitiva, não considerada relevante devido à formatação geral da empresa, sendo a competitividade uma questão sistêmica. Esse fato justifica a empresa ter considerado zero na escala de importância para este quesito (ENTREVISTADO 2).

Como dimensões alinhadas ao DO destacam-se ainda a política institucional, a gestão mercadológica e a configuração industrial. Em relação à noção de desenvolvimento ainda não existe um alinhamento com o DOM, apesar da organização realizar ações multidimensionais, questão polêmica para a análise da possibilidade de desenvolvimento multidimensional da Mor S.A.

No item seguinte apresenta-se a análise do terceiro caso estudado, referente à organização familiar Mercur S.A.

4.4.3 Organização Familiar Mercur S.A.

Como terceiro estudo de caso entre as empresas de Santa Cruz do Sul destaca-se a Mercur SA, que ocupa a décima segunda colocação no que se refere ao retorno de ICMS, conforme levantamento desta pesquisa (Figura 13). A

³⁷ Salienta-se que o procedimento teórico e metodológico utilizado para o levantamento das contradições e congruências figurou na identificação das dimensões consideradas mais relevantes a partir da matriz adaptada de Kupfer, Ferraz e Haguenaer (1997).

organização conta com aproximadamente 650 colaboradores e seu faturamento anual é superior a R\$ 100 milhões.

Figura 13 - Sede da Mercur S.A., Santa Cruz do Sul



Fonte: Dados da Pesquisa (2018).

A organização Mercur S.A. é uma empresa brasileira, fundada em 1924 pelos irmãos Carlos Gustavo e Jorge Emílio Hoelzel, tornando-se a primeira fábrica de borrachas no Estado do Rio Grande do Sul. Inicialmente denominada de Hoelzel Irmãos³⁸, teve como primeiras atividades o conserto de pneus e a produção de artefatos de borracha. Com o passar dos anos, a empresa expandiu seus negócios, passando a atuar nos segmentos da Educação (*stationery*), Saúde (cuidados pessoais), Revestimentos e Negócios Internacionais.

Os levantamentos foram realizados na organização através de observação e análise de documentos históricos, além de entrevista com o presidente, que será denominado de Entrevistado 3. A empresa iniciou com uma formação familiar artesanal, visto que os fundadores tinham a ideia de resolução de problemas oriundos de uma empresa comercial da família que utilizava pneus maciços na sua atividade, tendo como problema inicial a manutenção destes materiais (ENTREVISTADO 3).

A organização está localizada no município de Santa Cruz do Sul, no Estado

³⁸ Informações históricas da organização, baseadas em Antinarelli (2013).

do Rio Grande do Sul, onde, atualmente, tem operado a partir de duas unidades industriais, uma delas instalada no centro e outra no Distrito Industrial do município. Emprega diretamente cerca de 650 funcionários e detém um *portfólio* de mais de 1,5 mil itens, dentre os quais as tradicionais borrachas de apagar, colas, corretivos líquidos, tintas guache e tintas para artesanato, bolsas para água quente e gelo, joelheiras, tornozeleiras, bolas para *pilates*, muletas, bengalas, andadores e uma extensa linha de pisos e revestimentos de borracha, como pisos táteis e pisos para *playgrounds*.

A empresa possui uma estrutura organizacional diferenciada dos tradicionais modelos de organograma das empresas, conforme pode ser observado através da Figura 14, com características menos verticalizadas e composta da seguinte forma: Conselho de Administração, Diretor Geral e Facilitação que atuam na direção estratégica da empresa; e demais áreas de Infraestrutura, Serviços Compartilhados, Cadeia de Suprimentos, Espaços de Aprendizagem, Clientes, P&D, Estratégia e Incubadora que atuam na coordenação das principais operações da empresa, através do formato de colegiado em substituição aos tradicionais cargos de gerência e supervisão.

Figura 14 - Estrutura Organizacional



Fonte: Dados da Pesquisa (2018).

Percebe-se que a estrutura organizacional da empresa já apresenta uma formatação diferente da maioria das organizações que atuam de forma verticalizada,

contendo vários níveis hierárquicos. Prima-se por uma organização composta por colegiados, com redução considerável nos níveis de chefia, o que possibilita uma gestão mais participativa.

As diretrizes da organização, conforme apresentado no Quadro 21, apresentam a análise de dinâmicas e estratégia competitiva organizacional pós Porteriana, para além das estratégias macro defendidas na literatura internacional.

Quadro 21 - Diretrizes da Mercur S.A.

GOVERNANÇA EMPRESARIAL PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL (Contribuições Gerenciais)	
1	Questione o seu propósito como empresa e a razão da sua existência.
2	Promova o desenvolvimento das pessoas para que elas se tornem mais autônomas, livres e participativas.
3	Avalie se a sua estrutura organizacional favorece o diálogo e a participação das pessoas.
4	Manifeste publicamente o seu propósito em relação ao Desenvolvimento Sustentável através de novas declarações organizacionais.
5	Implemente estratégias e indicadores que levem em consideração os custos sociais e ambientais.
6	Reduza e/ou elimine as ações geradoras de impactos negativos aos recursos naturais.
7	Administre os <i>trade-offs</i> através de equidade social, prudência ecológica e eficiência econômica.

Fonte: Antinarelli (2013).

Na teoria do DO, descrita na literatura em gestão empresarial já referida, percebem-se claramente os traços da administração científica com níveis de comando e voltados para uma visão de mudança de fora para dentro, na maioria das vezes motivadas por um agente externo. O processo de gestão, desta forma, é conduzido por facilitadores que estão envolvidos no processo e que apresentam uma visão sistêmica da empresa, a partir de uma formatação similar à organização

por processos defendida por Boltanski e Chiapello (2009), em contraponto à “visão cubicular” com departamentalização exagerada, já criticada na literatura internacional por Toffler (1995) e por Morgan (1996).

Nessa perspectiva, os cinco processos macro apresentados em forma circular reforçam essa ideia de interação não vertical, são eles: a estratégia; a cadeia de suprimentos; os clientes; a pesquisa e o desenvolvimento; a Incubadora e os espaços de aprendizagem, conforme Figura 13.

Entende-se que o termo desenvolvimento, por si só, já apresenta a ideia da necessidade de estar associado à sustentabilidade multidimensional, pois um desenvolvimento que não seja sustentável, caracteriza-se apenas como crescimento. A organização entende que o termo desenvolvimento tem um significado de evolução, a partir de uma perspectiva multidimensional.

No item seguinte apresentam-se elementos relacionados com a trajetória histórica da Mercur S.A.

4.4.3.1 A Trajetória da Mercur S.A.

A Mercur S.A. teve várias formatações e adotou diferentes estratégias no durante sua trajetória histórica, tendo sido influenciada pelos modelos de gestão organizacional e pelo próprio desenvolvimento do capitalismo e da sociedade. Na década de 1930 a empresa deu um passo relevante através de uma viagem internacional para comprar equipamentos usados para mistura, compressão e manipulação de borracha. Essa atitude foi importante para impulsionar um processo de industrialização que culminou entre as décadas de 1930 e 1940.

Como principal incremento tecnológico desta iniciativa destaca-se o processo de impermeabilização de tecidos para confecção de guarda-chuva, capas para chuva e lençóis impermeáveis, assim como outros materiais que foram fundamentais para o crescimento da empresa neste período histórico (ENTREVISTADO 3).

Na década de 1950, acompanhando o desenvolvimento do capitalismo internacional, a empresa buscou na sua segunda geração uma massificação da produção entrando em um período denominado como tecnoindustrial, tendo como a linha de produção taylorista fordista. Como principais mudanças estratégicas e de organização da produção neste período, destaca-se a fundação para atender necessidades específicas, especialmente o concerto de pneus que a família utilizava em outros negócios.

Na década de 1950, na segunda geração, houve uma preocupação em transformar a organização a partir de uma formatação em linha de produção visando à customização e os ganhos de escala fordistas. Já na terceira geração, na década de 1980, a empresa voltou-se para a gestão comercial visando alterações na sistemática de comercialização, alterando rotinas e protocolos que aprimoraram as formas de atendimento na área de vendas. Conforme evidenciado pelo Entrevistado 3, nos anos 2000 a estrutura organizacional passou por mais uma reformulação e mudança de visão, voltando-se para as pessoas.

Segundo o Entrevistado 3, o foco estratégico da Mercur não está embasado na visão Porteriana da diferenciação, pois a empresa busca uma gestão de pessoas e uma gestão ambiental. As diretrizes de gestão evidenciam uma preocupação com as pessoas, enquanto seres humanos, em que a organização busca auxiliar no desenvolvimento pessoal ao invés de dar ordens, busca-se a diminuição de hierarquia, e a garantia de uma figura de líder diferenciada, voltada para o bem estar dos facilitadores de processos. Dessa forma, não há um direcionamento para o posicionamento de mercado, sendo que o desenvolvimento da organização ocorre como uma consequência de todas as atividades.

Identifica-se que essa filosofia administrativa está presente em todas as ações e na própria estrutura da empresa, como por exemplo na estrutura comercial, em que, desde a década de 1980, passou a haver um envolvimento direto dos vendedores com o objetivo de estar presente em todos os espaços e disseminar o posicionamento e a filosofia da empresa para todos os ambientes, não tendo a preocupação utilitarista de obter custos variáveis somente pelas vendas auferidas, como ocorre na maioria das organizações.

No que se refere à formação histórica da organização, percebem-se características similares aos demais casos analisados, em que prevalece uma formação inicial voltada para atender os interesses familiares e regionais, passando por transformações nos processos e nas formas de organização da produção. Entretanto, no caso da Mercur S.A., percebe-se uma preocupação muito forte com os aspectos multidimensionais do desenvolvimento, envolvendo o social e o ambiental nas análises, conforme será evidenciado no item seguinte.

4.4.3.2 A Visão de Desenvolvimento Organizacional (DO x DOM)

O processo estratégico de gestão adotado pela Mercur S.A. evidencia a

adoção de uma visão multidimensional envolvendo o econômico, o social e o ambiental, visto que a organização definiu claramente nos últimos anos seus objetivos estratégicos, tendo como foco a educação, inclusive, retirando-se de setores rentáveis, mas que estavam fora desse escopo, tais como: revestimentos, fabricação de esteiras, comercialização de produtos com pagamento de *royalties*.

A cadeia de suprimentos também segue essa estratégia, inclusive com a preocupação com a regionalização, através da manutenção de fornecedores da região Nordeste e de fornecedores locais na linha do desenvolvimento endógeno. Os produtos também passaram por reformulações a partir desse novo direcionamento para a área da educação. Um exemplo claro dessa realidade foi a opção da empresa de não mais ter produtos com personagens que poderiam promover a discriminação em sala de aula e fomentar o hábito de consumo massificador, característico da sociedade tecnoindustrial, conforme já descrito.

No aspecto social, destaca-se o denominado espaço de aprendizagem em que a Mercur S.A. interage com a comunidade recebendo instituições e projetos de desenvolvimento. Este espaço é similar à visão já defendida por Yunus (2008) com relação à experiência internacional do Banco dos Pobres e da *Grandanone*, a partir de uma preocupação multidimensional que possibilita novos contornos para que haja um capitalismo mais flexível. Dessa forma, Yunus (2008) refere que através dessa perspectiva as organizações podem chegar ao nível de colocarem o social nas suas metas, considerado como indicador de equilíbrio multidimensional.

A visão de desenvolvimento multidimensional da empresa também fica evidenciada no Quadro 21, em que Antinarelli (2013) expressa alguns elementos identificados em uma pesquisa realizada junto à Mercur S.A. Normalmente, a tríade econômico-social-ambiental está contemplada nas empresas através de uma predominância economicista, ou seja, a partir de uma ênfase na necessidade de se obter recursos econômicos para que se possa investir no social e no ambiental. “A Mercur inverte essa visão, começando pelo social para depois analisar as questões econômicas e ambientais, sem perder o equilíbrio entre as dimensões”, conforme evidenciado pelo Entrevistado 3.

O multidimensionalismo nas organizações consiste em uma questão complexa, na medida em que é desafiador garantir uma análise crítica da empresa que contemple também os indivíduos, e não somente os aspectos econômicos e sociais. Nesse sentido, o Entrevistado 3 refere que a principal diferença está no

entendimento de que o econômico e financeiro não são as únicas variáveis, pois deve-se considerar também aspectos sociais e a necessidade dos salários proporcionarem qualidade de vida.

Identifica-se que a empresa possui compreensão sobre os conceitos de crescimento e de desenvolvimento, visto que aboliu o termo crescimento e está estudando o conceito de desenvolvimento organizacional, reconhecido como fundamental para se trabalhar a multidimensionalidade e a aprendizagem organizacional. Estes elementos ficam enfatizados nas diretrizes e na estrutura organizacional da empresa, em que o foco de cada negócio consiste em três elementos básicos:

a) Educação: oferecer produtos para correção, organização, escrita e artesanato, para que as pessoas possam desenvolver suas capacidades e expressar ideias;

b) Saúde: oferecer ao mercado produtos terapêuticos para o bem-estar das pessoas;

c) Revestimentos: oferecer soluções em polímeros laminados usando a tecnologia da borracha.

Em relação as alterações no ambiente interno e externo, o Entrevistado 3 referiu que os indicadores de gestão ambiental evidenciam uma redução considerável na emissão de gases, já ultrapassando 50% de redução em relação às primeiras medições, demonstrando um processo de aprendizagem organizacional no que se refere à dimensão ambiental.

A análise sobre a possibilidade de desenvolvimento multidimensional da organização foi realizada com a utilização da matriz ofertada por Ferraz, Kupfer e Haguenauer (1997), que apresenta uma definição de importância para cada dimensão especificada envolvendo fatores sistêmicos, estruturais e empresariais (conforme evidenciado no Quadro 22), consideradas como categorias básicas de análise, da mesma forma como foi realizada a análise das demais organizações objetos deste estudo.

Quadro 22 - Percepção das Dimensões pela Empresa Mercur S.A.

Categorias	Dimensões	Relevância
Fatores sistêmicos	Dimensão ambiental	3
	Dimensão política institucional	4
	Dimensão legal e regulatória	5
	Dimensão infraestrutural	2
	Dimensão social	1

Fatores estruturais	Dimensão inter-empresarial	1
	Dimensão mercadológica	2
	Dimensão configuração industrial	3
	Dimensão regulação da concorrência	4
Fatores empresariais	Dimensão gestão competitiva	0
	Dimensão inovação	3
	Dimensão produtiva e processos	2
	Dimensão recursos humanos	1

Fonte: (FERRAZ; KUPFER; HAGUENAUER, 1997, adaptado com dados da pesquisa).³⁹

Identifica-se que todas as observações já referidas com relação à Mercur S.A. se confirmam a partir da análise dos elementos propostos na matriz adaptada de Ferraz, Kupfer e Haguenauer (1997) visto que no que se refere aos fatores sistêmicos a dimensão considerada mais importantes foi a social, seguida da infraestrutura e da ambiental. Em relação aos fatores estruturais, conforme evidenciado pelo Entrevistado 3, a dimensão mais considerada foi a interempresarial, seguida da dimensão mercadológica como consequência.

Silveira (2007) faz considerações análogas ao demonstrar a formação industrial de Santa Cruz do Sul no setor fumageiro. Neste segmento, na genealogia das organizações existiam operações interempresariais com integração entre famílias, fatores que foram se perdendo com a internacionalização destas companhias. Essa análise permite verificar a preocupação da empresa como o desenvolvimento local nas suas operações, como forma de organização da produção e dinâmica organizacional.

Em relação aos fatores empresariais, hegemônicos nas análises e nos estudos organizacionais, percebe-se novamente uma visão diferenciada da organização, visto que a dimensão competitividade não foi pontuada. A empresa, segundo revelado pelo Entrevistado 3, não visa à competitividade como um fator estratégico, mas considera o posicionamento competitivo como uma consequência de todas suas atividades, ações e externalidades.

Essa visão alinha-se ao defendido por Ferraz, Kupfer e Haguenauer (1997) ao definirem novas formatações de competitividade em que se consideram, também, ações multidimensionais com foco na sustentabilidade, e não somente visões baseadas na participação de mercado. Em consonância, aparece a dimensão gestão de pessoas como mais relevante, no sentido de desenvolvimento pessoal dos indivíduos enquanto colaboradores da empresa. Essa visão aparece em muitas

³⁹ Define-se a escala de relevância para cada dimensão dentro dos fatores estabelecidos, numa escala de 1 a 5, em que o “1” é considerado mais relevante, diminuindo o nível de importância até se chegar no “5”.

organizações como ferramentas de controle e dominação, utilizadas visando o aumento da competitividade tradicional e ênfase na tríade eficiência, eficácia e burocracia. Entretanto, identifica-se que esta visão já aparece no sentido não utilitarista, ao se analisar o caso da Mercur S.A.

Tenório (2004) realiza essa análise crítica ao mencionar que as práticas de gestão de pessoas defendidas pela Escola das Relações Humanas, conforme já referido, muitas vezes podem estar com a “roupagem” de técnicas de gestão e de aumento da produtividade, o que não seria inapropriado, embora este não seja o foco utilizado para se compreender o desenvolvimento de pessoas.

Com base nas observações teóricas e empíricas da Mercur S.A., pode-se avançar em relação ao levantamento das principais características identificadas na relação entre o DOM e a teoria do DO, bem como, as possíveis congruências ou contradições em relação às dinâmicas da organização, conforme destacado no Quadro 24.

No que se refere aos fatores sistêmicos, percebe-se que na Mercur S.A. existe uma característica voltada para o DOM, que é a questão social. Por outro lado, percebe-se que a questão infraestrutural está mais voltada ao DO. Nos fatores estruturais se percebe uma maior relevância para a dimensão interempresarial, que também está alinhada à visão do DOM. Em relação aos fatores empresariais, percebe-se maior relevância na dimensão recursos humanos, que também demonstra alinhamento ao DOM, apesar de aparecer a dimensão produtiva como segundo fator mais relevante. Outro fator que demonstra maturidade da organização na senda para o DOM, é a definição de zero para a dimensão gestão competitiva, por considera-la uma consequência de todo o processo (ENTREVISTADO 2).

Quadro 23 - Características DOM x DO, Mercur S.A.

Dimensões	DOM	DO	Organização 01
Fatores Sistêmicos	Tendência para maior relevância para questões sociais e ambientais.	Tendência para maior relevância para questões regulatórias e infra estrutural.	Maior relevância para dimensão social seguida na infraestrutural e ambiental
Fatores Estruturais	Tendência para maior relevância para questões interempresariais e configuração industrial	Tendência para maior relevância para questão mercadológica e regulação da concorrência.	Maior relevância para questão inter organizacional e mercadológica
Fatores empresariais	Tendência a maior relevância para gestão de pessoas e inovação	Tendência para maior relevância para gestão competitiva e produtiva.	Maior relevância para questão recurso humanos, produção e processos.

Fonte: elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa.

Parte-se então para a análise de concordância e contradições do DO e do DOM, conforme evidenciado através do Quadro 24.

Quadro 24 - Movimento dos contrários DOM x DO, Mercur

Dimensão	Contradição	Concordância
Política ambiental		X
Política institucional		X
Gestão mercadológica		X
Configuração industrial		X
Gestão competitiva		X
Gestão da inovação		X
Visão de desenvolvimento		X
Visão pós-industrial		X
Forma de organização da produção		X

Fonte: elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa

Apesar da Mercur S.A. ter características do DO, este trabalho parte da dialética como categoria de análise, entendendo-se que o DOM contém o seu contrário, o DO, assim como ocorre em várias outras análises epistemológicas sobre gestão, como por exemplo o fordismo e o pós-fordismo, a gestão estratégica e a gestão social (TENÓRIO, 2011). O Quadro 25 evidencia que a Mercur S.A. foi o único estudo de caso que apresentou concordância em todas as dimensões analisadas para o possível Desenvolvimento Organizacional Multidimensional, o que não significa que não mantenham características do DO.

Em relação à política ambiental destaca-se o trabalho de redução de emissões e a incorporação das questões ambientais nas metas estratégicas da empresa (ENTREVISTADO 3). A política institucional da empresa também alinha-se ao DOM pelas práticas de gestão, diretrizes e estratégias voltadas para pessoas e não para coisas como destacado pelo entrevistado 3.

A gestão mercadológica alinha-se ao conceito do DOM, nesta dimensão, principalmente depois da reestruturação realizada na organização no ano 2000, com formação de equipe própria preocupada com todo o processo e posicionamento da organização. A configuração industrial e a gestão competitiva também alinham-se ao conceito do DOM, visto que o entrevistado 3 não considera a competitividade como um meio e sim um fim que depende de todo um posicionamento interno e externo na organização. O conceito de desenvolvimento também alinha-se ao DOM no sentido de que a organização pensa criticamente nos seus propósitos internos e para a sociedade, apresenta visão de desenvolvimento local, não está alinhada somente a ganhos de escala e racionalidade unicamente econômica.

Em relação à forma de organização da produção e visão pós-industrial destaca-se início de espaços de cocriação de valor através do laboratório de interação social, bem como, a estratégica voltada para o econômico, mas também com fortes definições no social e no ambiental.

Tendo-se como base a visão multidimensional de competitividade e o desenvolvimento organizacional, identifica-se que a Mercur SA procura desenvolver um *marketing* de diferenciação procurando envolver a sociedade na cadeia de processos de criação de produtos ou serviços a partir de desenvolvimento de cocriação que contempla especificidades com ou sem ganhos de escala. Esta empresa ancora-se em uma formatação de organização de produção pautada em projetos e não por departamentos, conforme já referido em bibliografia internacional por Toffler (1995) e defendida na obra “O Novo Espírito do Capitalismo”, de Boltanski e Chiapello (2009).

O projeto envolve o desafio “Mercur local”, ou seja, diminuir os impactos para atendimento dos mercados locais com sub-processos de produção e atendimento de especificidades regionais. Como a visão da empresa é inovadora e na maioria dos casos diferente dos processos e dinâmicas organizacionais, foi questionado, também, sobre os principais desafios na implementação desta forma de gestão pautada no DOM, em que a Mercur S.A. se constitui como um exemplo de iniciativa neste sentido. Conforme referido pelo Entrevistado 3, “Um dos grandes desafios está pautado na educação, no sentido de identificar como os indivíduos evoluem em termos de educação, e no entendimento de novos processos de gestão e desenvolvimento, saindo dos processos tradicionais de acumulação de capital”. O Entrevistado ainda complementou:

“No âmbito externo, como se consegue atrair mais parceiros para projetos diferenciados e não somente pelo ganho econômico e financeiro, há um processo de evolução do ser humano em toda a sua multidimensionalidade. Nosso desafio consiste em disseminar na mentalidade das pessoas o social e o ambiental, em detrimento do econômico e financeiro” (ENTREVISTADO 3).

Constata-se que essas considerações estão ancoradas na visão de Morgan (1996) ao definir que o Taylorismo e o Fordismo como modelos de organização da produção e modelo econômico, estão impregnados na cognição das pessoas e na sociedade tecnoindustrial, ainda predominante.

No próximo item apresentam-se algumas considerações sobre as perspectivas do Desenvolvimento Organizacional Multidimensional, tendo-se como

base o aporte teórico e a inter-relações existentes entre as organizações analisadas ao longo desse capítulo.

4.5 As Empresas Analisadas e a Perspectiva do Desenvolvimento Organizacional Multidimensional

A partir da contextualização histórica dos macroperíodos do desenvolvimento e da discussão apresentada nesta tese, apresentam-se neste item alguns elementos de análise pautados no recorte empírico em que se analisou a relação entre o DO e DOM a partir de organizações familiares localizadas em de Santa Cruz do Sul, RS.

A formação organizacional familiar apresentada nesta pesquisa através de estudos de caso, representa um esforço no sentido de evidenciar um referencial teórico-empírico que contribua para a análise das possibilidades de efetivação do DOM. Esta possibilidade também está relacionada com a evolução da sociedade a partir da passagem de um modelo de acumulação que migra de um macroperíodo industrial para uma formatação pós-industrial “super simbólica”, caracterizada por elementos como a flexibilização, a diversificação de atividades e a valorização de potencialidades regionais.

O Quadro 25 evidencia as relações existentes entre as características das organizações familiares e o DOM, tendo-se como base também as categorias teóricas desta pesquisa, relacionadas com os fatores sistêmicos, estruturais e empresariais.

Quadro 25 - Relação entre as Organizações Familiares e DOM

Categorias	Caraterísticas das organizações familiares e do DOM
Fatores sistêmicos	Maior conscientização ambiental Maior inserção em aspectos regulatórios regionais Capacidade de discussão e infraestrutura regional Novas formas de interação com a sociedade
Fatores estruturais	Relações interempresariais naturalizadas Maior leitura do mercado regional e relações com consumidores Diferenciação por nichos e especificidades
Fatores empresariais	Gestão competitiva intermediária entre a relação industrial e pós industrial Gestão da inovação e cocriação de valor Visão de gestão por processos Políticas de gestão de pessoas mais humanizada

Fonte: Elaborado pelo Autor (2018).

Identifica-se que as características apresentadas ao longo deste estudo a partir das organizações familiares analisadas, evidencia que existe um alinhamento com o DOM, pois nos três casos analisados, foi identificado que as referidas organizações familiares apresentam uma gestão diferenciada com características que se assemelham aos elementos apontados na literatura destacada neste estudo (TOFFLER, 1995; MORGAN, 1996; DAVEL; COLBARI, 2000; PRADO; PAULINO, 2018).

Em relação aos fatores sistêmicos, destaca-se que as organizações estão preocupadas com questões ambientais apresentando um grau de conscientização que vai muito além das questões legais, sendo importante a análise das externalidades que cada organização gera para o meio ambiente e os impactos para região que atuam. Das organizações estudadas, a Mercur S.A. possui certificação ISO 14000 com políticas e metas de redução de emissões de gases nas suas diretrizes organizacionais; Metalúrgica Mor S.A. também tem certificação ISO 9000, com ações ambientais voluntárias; a empresa Xalingo S.A. também evidencia uma preocupação ambiental ao realizar processos de conscientização interna. Além disso, identifica-se que todas as organizações analisadas demonstram um cuidado específico para com o tratamento de resíduos industriais.

Constata-se que as três organizações analisadas desenvolvem uma gestão que contempla a tríade econômico, social e ambiental, com prevalência do ambiental e do social nas diretrizes organizacionais. Em relação aos aspectos regulatórios regionais, com tendência à descentralização política e à municipalização, entende-se que organizações familiares regionais têm condições de realizarem a discussão e garantirem uma participação com maior efetividade, se comparadas à grandes corporações.

Em todas as organizações percebe-se também a existência de uma grande participação das entidades na comunidade, especialmente em associações e em projetos sociais, inclusive com o envolvimento direto de alguns dirigentes, o que evidencia um caráter socioambiental das atividades e uma contribuição para a construção da identidade regional. Em relação aos fatores estruturais, também se destacam algumas características que alinham as organizações familiares ao que se defende como “políticas de desenvolvimento organizacional multidimensional”, conforme já referido neste estudo.

Identificou-se a existência de relações interempresariais naturalizadas, em virtude da haver uma regionalização das organizações e das próprias relações familiares, muitas vezes, alinhando-se aspectos qualitativos como troca de experiência e o compartilhamento de tecnologia, superando-se as relações empresariais puramente econômicas (SILVEIRA, 2007). As organizações também apresentam uma formatação e uma relação com o mercado regional e com os consumidores, com destaque para a Xalingo S.A., que já começa a discutir novas formas e possibilidades do ato de brincar; seguida da Mercur S.A., que se destaca através das ações desenvolvidas a partir do “Laboratório Social”, um espaço que busca a interação entre a pesquisa e a comunidade, na perspectiva do desenvolvimento de novos produtos.

Identifica-se que as empresas Mor S.A. e Xalingo S.A. ainda atuam na visão estratégica tradicional Porteriana, sendo que a Mercur S.A. já busca novas formas de atuação e regionalização de suas atividades, apresentando menor preocupação com ganhos de escala do que as outras organizações. Estes elementos evidenciam a necessidade haver uma visão voltada para o desenvolvimento, ultrapassando o crescimento. Nesse perspectiva, as organizações que buscam do DOM deveriam estar preocupadas em estabelecer um posicionamento, no mínimo intermediário, em que não sejam visados somente os ganhos de escala taylorista fordista. Outro fator empresarial importante identificado, que se alinha com o DOM, foi a identificação de um processo de gestão da inovação, a partir de uma visão de *marketing* que vai além do tradicional, buscando, além de atender as necessidades dos consumidores, contemplar as demandas e as especificidades regionais.

Esta nova visão é fundamental no processo de DOM e coloca as organizações em um outro patamar de interação com os territórios em que estão inseridas, podendo, inclusive, obterem maiores ganhos econômicos de longo prazo em uma visão crítica de movimento dos contrários; os aspectos não econômicos (social e ambiental), se bem articulados com a competência essencial da organização regionalizada, podem se converter em ganho econômico através da inovação organizacional.

Considera-se a dimensão econômica importante, entretanto, o que se defende é que ela não se sobreponha as demais dimensões, tendo-se em vista que as políticas tecnoindustriais não respondem em sua plenitude os anseios e as necessidades sociais presentes na atualidade. Neste contexto, compreende-se que

as organizações devem estar abertas para novas formas de inovação, com destaque para o tema cocriação de valor, em contraponto à visão tradicional de *marketing*. Entre as organizações familiares analisadas constata-se que a Mercur S.A. já discute o tema cocriação de valor através do “Laboratório de Interação Social”, espaço aberto para comunidade que possibilita o debate e a identificação das necessidades de produtos ou novas formas de atuação.

No que se refere aos fatores empresariais, identifica-se que existe um esforço no sentido de constituir um processo de departamentalização, conforme identificado na Xalingo S.A. e na Mercur S.A., que possuem organização departamental e já estão adotando grupos de trabalho e comitês, sendo que a Mercur S.A. já analisa a possibilidade de gestão por projetos.

As três organizações estudadas demonstram preocupação com a visão de processo, envolvendo todas as etapas de fabricação, desenvolvimento e atendimento aos clientes. A Mercur S.A. caminha para a adoção de organização por projetos, conforme proposto por Boltanski e Chiapello (2009), em que colaboradores podem não estar vinculados ao departamento de vendas ou compras, por exemplo, mas ao projeto de redução de emissão de gases, ao projeto de desenvolvimento de produtos, entre outras possibilidades.

A gestão de recursos humanos neste contexto de DOM é cada vez mais estratégica e apresenta uma relação muito próxima com as organizações familiares, visto que a literatura menciona que empresas familiares têm uma tendência a uma gestão de pessoas mais humanizada (DAVEL; COLBARI, 2000; PRADO; PAULINO, 2018). Entretanto, para que de fato seja efetivado o DOM, há necessidade de se ir além da escola das relações humanas. O desafio se constitui como educacional e requer um trabalho que envolva as pessoas e a sociedade como um todo. A possível teoria do DOM apresenta um arcabouço reflexivo mais voltado para o questionamento da sociedade e das dinâmicas organizacionais, baseadas na cognição humana e no desenvolvimento histórico da literatura em gestão empresarial, assim como reconstrução epistêmica como defendido por De Paula (2015).

Acredita-se que estes questionamentos apresentados, alinhados à matriz utilizada para este estudo, podem servir como um indicativo para um processo de auto-avaliação da visão de desenvolvimento organizacional multidimensional e para a realização de reflexões relacionadas com o processo de planejamento

organizacional, com viés multidimensional. Como exemplo clássico, uma empresa mais voltada para crescimento organizacional teria ações mais voltadas para os fatores empresariais com metas financeiras e com indicadores de aumento nas vendas e participação no mercado, o que nem sempre traz o tão almejado resultado econômico.

O Quadro 26 apresenta alguns elementos importantes relacionados com os principais resultados obtidos a partir das entrevistas e das observações empíricas. Percebe-se que todas as organizações tiveram uma genealogia voltada para o mercado regional, com o estabelecimento de relações inter-organizacionais focadas na resolução de problemas locais a partir de setores como a agricultura e o comércio, setores em desenvolvimento no município. Além disso, constata-se que todas as empresas passaram por alterações consideráveis nos processos produtivos, a Mercur S.A. relacionada com a manipulação da borracha; a Xalingo S.A. que passou a utilizar o plástico; e a Metalúrgica Mor S.A, com a adoção da manipulação e domínio do processo produtivo com alumínio.

Quadro 26 - Principais Resultados da Pesquisa

Questionamento	Mercur S.A.	Xalingo S.A.	Mor S.A.
Origem da empresa	Formação familiar com intensão de conserto de pneus de borracha	Formação familiar para manipulação de brinquedos de madeira.	Sociedade metalúrgica para fabricação de estruturas metálicas para apicultura
Mudanças estruturais	Início do processo de impermeabilização de tecidos e produção em linha.	Customização da produção e ganhos de escala mudança material de madeira para plástico.	Customização da produção ganhos de escala, utilização de materiais alternativos ao metal.
Principal estratégia	Foco na multidimensionalidade econômico, social e ambiental.	Ganhos de escala e nichos de mercado.	Ganhos de escala e internacionalização da operação e distribuição de produtos.
Visão de desenvolvimento organizacional	Início de visão multidimensional e sustentabilidade.	Visão tradicional de acumulação com início de discussão pós-industrial.	Visão tradicional de acumulação com início de discussão pós-industrial
Fatores sistêmicos	Alto nível de consciência social e gestão de pessoas através da educação corporativa, foco no desenvolvimento local.	Visão intermediária ente acumulação e visão social da organização. Busca internacionalização das operações.	Visão intermediária ente acumulação e visão social da organização. Busca nacionalização das operações
Fatores estruturais	Regionalização das atividades, início de cocriação de valor gestão comercial própria.	Busca de atuação nacional e início de preocupação comércio eletrônico e equipe comercial terceirizada	Busca de internacionalização das operações, início de comércio eletrônico e equipe comercial própria e terceirizada.

Fatores empresariais	Gestão competitiva baseada no posicionamento social, gestão de pessoas por colegiados.	Gestão competitiva tradicional, com participação comunitária, e com gestão de pessoas por comitês da qualidade.	Gestão competitiva tradicional, com participação comunitária, e com gestão de pessoas por comitês da qualidade.
Perspectivas de desenvolvimento	Foco no negócio educação, gestão de pessoas, marketing por cocriação, gestão por projetos.	Foco na nacionalização da empresa, gestão por comitês da qualidade e análise econômica.	Foco na internacionalização da empresa, comércio eletrônico, gestão pela qualidade total.
Desafios futuros	Educação continuada, implementação de novos processos e sucessão.	Superar a escala regional e internacionalizar a empresa.	Ampliar a escala através da internacionalização desenvolver inovação e gestão de pessoas, e sucessão familiar.

Fonte: Dados da Pesquisa (2017; 2018)

Por fim, identifica-se que a gestão estratégica ainda é dominante nos casos estudados, apresentando forte vinculação para a utilização de ganhos de escala taylorista e fordista, embora se identifique que a Mercur S.A. já apresenta uma gestão diferenciada, mais vinculada à gestão social descrita por Tenório (1998).

5 CONCLUSÕES

As indústrias familiares, objeto deste estudo, são espaços complexos e, em função das alterações sociais e das novas necessidades de desenvolvimento de pesquisas que envolvem os estudos organizacionais, acenam para tendência da ciência do Desenvolvimento Regional em apresentar demandas para futuros estudos com uma visão interdisciplinar, através de análises sobre desenvolvimento organizacional, preenchendo lacunas nas ciências sociais aplicadas predominantemente embasadas na epistemologia positivista (LENCIONI, 1999).

O objetivo geral centrou-se, assim, em identificar se a perspectiva do DOM é adequada teoricamente para explicar os processos de desenvolvimento de organizações familiares em um contexto de desenvolvimento regional. Em função da opção teórica desta pesquisa, salienta-se que as conclusões aqui referidas não apontam para a elaboração de um modelo na linha da generalização dos achados, mas contribuem para reforçar alguns indicativos já descritos na análise das contradições entre a teoria do DO descrita na literatura em gestão empresarial, e a possibilidade de DOM, apresentado neste estudo, com reflexões alternativas para nortear possíveis dinâmicas organizacionais regionalizadas.

Nesta caminhada, uma etapa importante contribuiu na compreensão da contextualização histórica que envolve as formas de organização da produção e a trajetória das organizações. Tendo-se em vista a concretização de um entendimento histórico, elaborou-se um referencial denominado estudo de macroperíodos do desenvolvimento, com análise para as formas de organização da produção, destacando-se os períodos artesanal e o technoindustrial, ainda dominantes, e o pós-industrial, específico para indústrias sob controle familiar.

O período pós-industrial em formação não tem consenso na literatura, sendo apresentado com várias outras nomenclaturas, estando ultimamente associado à Quarta Revolução Industrial. As discussões aprofundaram-se na evidente crise do modelo taylorista-fordista como modelo econômico e estilo de vida que tem uma série de impactos nas organizações. Independente da roupagem utilizada, é notória uma mudança nas formas de produção, nas relações de trabalho, na relação territorial e na cognição das pessoas com tendência “super simbólica”.

Após esta contextualização histórica buscou-se um entendimento da origem e da evolução industrial de Santa Cruz do Sul a partir dos dados da Secretaria de Desenvolvimento Econômico, de pesquisas bibliográficas e de análises documentais. A vocação industrial de Santa Cruz do Sul é evidenciada na pesquisa histórica pela relevância do segmento desde a origem, com 109 estabelecimentos no ano de 1874, passando por um processo de organização comercial e posteriormente industrial.

Segundo a REGIC (2015), o segmento industrial tem uma representação de 35,72% do PIB, acima da média nacional de 30,25%, com forte representação no setor de serviços, que corresponde a 61,85% do PIB, acompanhando a tendência internacional já alertada por Harvey (1992). Apesar da representatividade do setor industrial, o aumento no setor de serviços também tem relação com o movimento descrito nos macropérios, em função de que a industrialização massificada não representa um modelo sustentável, pois os estudos de Harvey (1992), Toffler (1995), Morgan (1996), Tenório (2004), já advertem para a necessidade de novas dinâmicas organizacionais regionalizadas com adoção de novas possibilidades de gestão, observações também influenciadas por Ramos (1989).

Com base na contextualização histórica da origem e desenvolvimento industrial de Santa Cruz do Sul, através da análise bibliográfica, fez-se uma reflexão sobre um ponto de partida teórico e epistemológico para se pensar na possibilidade de DOM.

Os dados empíricos da pesquisa reforçam a reflexão teórica da importância das dinâmicas organizacionais familiares para o desenvolvimento regional, no que se refere às relações inter-organizacionais, cocriação de valor, relações com a comunidade bem como, a própria dinâmica interna das empresas mais flexibilizada e humanizada por estarem verdadeiramente inseridas nos espaços em que atuam.

Outro objetivo da pesquisa foi a análise de um marco teórico para se pensar em dinâmicas organizacionais a partir do DOM, partindo-se da análise de sua inter-relação com o modelo de DO descrito na literatura em gestão empresarial. Esse marco teórico se embasou na epistemologia crítica-reflexiva, em contraponto aos modelos positivistas que visam à generalização massificada, muitas vezes orientadas por estudos de caso direcionados tendo em vista a elaboração de modelos para se analisar organizações como se elas fossem espaços mecanomórficos.

A reflexão inicial baseia-se no conceito de organização considerada como espaço não meramente voltado à acumulação rígida do capital, como organizações sociais multidimensionais e multiescalares que estão inseridas no mercado, além de se considerar sua iteração com formas de produção e cooperação endógenas e exógenas, com vistas ao Desenvolvimento Regional (RAMOS, 1989; TENÓRIO, 1998; TENÓRIO, 2004; SOUZA, 2012).

O objetivo de se desenvolver um marco teórico para o DOM partiu de observações empíricas e epistemológicas que evidenciaram a necessidade de se pensar na sociedade e nas organizações, e não somente no mercado; de se estimular a racionalidade substantiva em contraponto à instrumental; de se pensar na gestão participativa e a partir de projetos, contrapondo-se à gestão hierárquica; de estimular a epistemologia crítica e não só o positivismo, e de se pensar em desenvolvimento organizacional, contrapondo-se à visão de crescimento, ainda hegemônica.

Em suma, o marco teórico evidenciou, à luz de Ramos (1989) algumas questões históricas já apresentadas por Marx (1974) em relação à necessidade de haver uma reflexão sobre as formas de organização da produção, envolvendo-se aspectos epistemológicos como contradições entre o DO e o possível DOM para explicação de processos de desenvolvimento de organizações familiares em uma visão crítica a formação de paradigmas conforme De Paula (2015).

As contradições epistemológicas identificadas são influenciadas pelo trabalho de Tenório (1998; 2004; 2011) no sentido de perceber a necessidade de reflexão sobre as alterações históricas e sociais entre a sociedade e o mercado, racionalidade substantiva e instrumental, gestão deliberativa e hierárquica, epistemologia positivista e crítica. Associado a esses elementos, considera-se fundamental a visão de crescimento e desenvolvimento apresentadas nesta tese, a partir de um viés voltado para o estudo de organizações familiares na perspectiva de constituição de um marco teórico para o DOM.

Outro aspecto relevante, consiste no fato de se perceber que as organizações familiares apresentam naturalmente maior possibilidade desta análise, em função de sua formação e interação com a sociedade na perspectiva teórica do DOM, tanto no que se refere aos fatores sistêmicos (maior consciência ambiental, aspectos regulatórios regionais, infraestrutura e maior inserção com a sociedade local); como em relação às questões estruturais (maior relação interorganizacional, proximidade

com os consumidores, possibilidade de estratégias por nichos e especificidades); e em relação aos fatores empresariais (gestão mais participativa, gestão intermediária entre o industrial e pós-industrial, possibilidade de inovação por cocriação de valor), identificados como os principais elementos existentes entre as organizações familiares e a possibilidade de DOM.

O marco teórico com perspectivas epistêmicas foi complementado pela análise empírica de três organizações familiares de Santa Cruz do Sul, selecionadas com base na relevância das mesmas para a região. Percebe-se, nas três organizações analisadas, a necessidade de reformulação na estrutura de gestão em função das alterações sociais e da incompletude do modelo tecnoindustrial que as indústrias de Santa Cruz do Sul se inseriram, principalmente após 1950, acompanhando as dinâmicas organizacionais internacionais (HARVEY, 1992; TOFFLER, 1995; MORGAN, 1996).

Identifica-se que as organizações pesquisadas estão preocupadas com o processo de sucessão e de desenvolvimento de pessoas, o que evidencia também a opção pela teoria crítica deste estudo, tendo-se em vista a preocupação quanto às formas de organização da produção, relacionadas também com aspectos cognitivos.

De forma geral, quando questionados sobre o desenvolvimento organizacional e a projeção para futuro, os dirigentes dessas empresas demonstraram uma preocupação sobre as formas de atuação no mercado concorrencial, devido à existência de novas formas “super simbólicas”, não atreladas unicamente aos ganhos de escala, e sobre como preparar as pessoas para a sucessão e o entendimento destas novas formatações.

Na verdade, as organizações percebem a mudança de macroperíodo do desenvolvimento e apresentam ações concretas na perspectiva da multidimensionalidade, apesar se terem muitas dificuldades em função da hegemonia do mercado concorrencial e da cognição das pessoas, elementos enraizados no modelo e no estilo de vida tecnoindustrial mecanicista e associados às influências taylorista e fordista.

Essa percepção está alinhada à relação entre crescimento e desenvolvimento, já enfatizada pela ciência do Desenvolvimento Regional e pela Economia, mas ainda não visualizada nos estudos organizacionais. Para as organizações se apropriarem destas alterações sociais oriundas da mudança de macroperíodo, uma discussão entre crescimento e desenvolvimento organizacional faz-se necessária a busca de

alternativas no cotidiano que se contraponham ao modelo cognitivo tecnoindustrial predominante, e que nem sempre atendam as necessidades de gestão, inclusive na dimensão econômica.

A partir da reflexão epistemológica reforçada pela percepção das organizações ao conceito de competitividade apresentado nesta pesquisa, e tendo-se como base os estudos de Kupfer, Ferraz e Haguenaer (1997), o próprio desenvolvimento industrial de Santa Cruz do Sul, no segmento fumageiro, como um exemplo, ilustra a visão de competitividade que inicialmente era baseada na cooperação interorganizacional das famílias que operavam no setor, passando por um processo de internacionalização que possibilitou a perda de alguns destes constructos sociais.

O conceito de competitividade, neste prisma, assim como definido no marco teórico, passa por um processo de atividade contrapondo-se à visão baseada no mercado defendida por Porter (1986), encaminhando-se para modelos mais regionalizados, baseados nas demandas das localidades e na cooperação entre as empresas.

Após esta análise, parte-se para um detalhamento final sobre as contradições e concordâncias entre o DO e o DOM como possibilidade de dinâmica organizacional apresentada nesta pesquisa, problematizando-se alguns conceitos da literatura em gestão empresarial, como o contraponto entre a gestão estratégica baseada nos estudos de Porter e a gestão social, constructo realizado por Tenório (1998).

Como resposta ao objetivo geral da pesquisa, que consiste em verificar se a perspectiva do DOM é adequada teoricamente para explicar os processos de desenvolvimento de organizações familiares em um contexto de desenvolvimento regional, apresentam-se as questões levantadas na pesquisa com uma reflexão. Esta, permite se pensar a possibilidade de processos de planejamento organizacional multidimensional como alternativas de análise, envolvendo-se as questões empresariais e sociais evidenciadas no marco teórico, na visão de gestão estratégica sob a ótica regional e nas próprias características das organizações familiares que permitem essa análise, sem pretensão paradigmática.

As proposições identificadas no marco teórico para o DOM, bem como, nas questões norteadoras, alinham-se às críticas ao modelo Porteriano de posicionamento estratégico baseado na tríade liderança em custos, diferenciação e enfoque, ampliando-se conceitos sociológicos de pertencimento às regiões, de

questionamentos sobre o impacto das atividades, de visão de mundo em relação às formas de organização da produção e à cognição humana.

Em relação à problematização, no que tange a verificação sobre a adequação teórica do DOM para explicar processos de desenvolvimento organizacional e interpelações entre o DO e o DOM, destacam-se as questões epistemológicas já alertadas por Ramos (1989), especialmente no que se refere à necessidade de haver um refinamento epistemológico nos estudos organizacionais.

Considera-se que o DOM é adequado para explicar e auxiliar em processos de desenvolvimento e planejamento organizacional porque apresenta um arcabouço para reflexão multidimensional nas organizações, em contraponto à visão unidimensional do DO, como teoria e como instrumento de gestão organizacional.

Contradições entre a visão de mercado sem esquecer da sociedade, da racionalidade instrumental em contraponto à racionalidade substantiva, da questão das relações de comando e gestão de pessoas, bem como, da visão crítica e não da hegemonia do positivismo nos estudos organizacionais, introduzindo-se a visão de crescimento e desenvolvimento organizacional, discussão já realizada em termos macroeconômicos, mas ainda pouco utilizada nos estudos organizacionais. Estas questões foram apresentadas no quadro diferenças entre o DO e o DOM e foram complementadas através das observações empíricas nas organizações familiares de Santa Cruz do Sul.

Nesta caminhada de base teórica, epistemológica e empírica, com observação na literatura sobre organizações familiares, percebeu-se uma aproximação entre as características para o DOM e as dinâmicas das organizações familiares pela sua regionalização, envolvendo questões ambientais, infraestrutura regional e inserção comunitária. Evidenciam-se, também, convergências nas relações interorganizacionais, a busca de estratégias alternativas às clássicas de custo e diferenciação, baseando-se cada vez mais em nichos e especificidades, reforçando-se a crítica ao modelo de gestão estratégica na construção para gestão social defendida por Tenório (1998).

Aprofundando-se os aspectos empresariais (internos) predominantes nos estudos organizacionais e na escola do DO, destaca-se a necessidade de posicionamentos alternativos para a visão do macroperíodo pós-industrial, com visão de projetos em contraponto aos departamentos verticalizados, na educação de pessoas em contraponto das coisas.

A síntese destas observações destacadas figura contradições e ao mesmo tempo condições e possibilidades para uma discussão inicial para a proposta de DOM que apresenta uma aderência para organizações familiares de Santa Cruz do Sul. Entretanto, pode ser um guia crítico para qualquer organização.

As observações empíricas reforçam a tese de incompletude da escola do DO citada como teoria nos estudos organizacionais a possibilidade de DOM a partir das contradições entre as duas possibilidades.

Como sugestão de novos estudos evidencia-se uma agenda de pesquisa para o desenvolvimento de uma teoria para o desenvolvimento organizacional multidimensional que envolve aspectos das ciências sociais aplicadas (economia, contabilidade, administração) e também de relevância para a ciência do Desenvolvimento Regional, visto que a literatura e as práticas organizacionais ainda apresentam uma dependência muito forte da literatura internacional, principalmente norte-americana, sendo que o Brasil tem uma série de particularidades em função de questões sociais, culturais, políticas e territoriais.

As questões tiveram também um caráter múltiplo ao evidenciarem as contradições e apresentarem, após cada questionamento, uma reflexão inicial sobre as possibilidades de organização empresarial a partir das premissas levantadas sempre na busca da visão do todo e da multidimensionalidade pensando a finalidade de cada organização e suas externalidades.

Por fim, com base nos elementos referidos, apresenta-se a seguinte Tese: O Do não apresenta pressupostos teóricos e metodológicos para ser definido como teoria por não contemplar a multidimensionalidade econômica, social e ambiental. As organizações familiares, por sua vez, constituem-se como uma possibilidade de campo de estudo para o DOM em função dos seus aspectos territoriais em uma caminhada de reconstruções epistêmicas não paradigmáticas.

REFERÊNCIAS

AGOSTINHO, Marcia E. **Complexidade e organizações: em busca da gestão autônoma**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

ANTINARELLI, Alexandre. **Construindo a Gestão estratégica sustentável: um estudo sobre a empresa Mercur SA**. 2013. 157 p. Dissertação de Mestrado profissional em Administração. UNISC/RS, 2013.

AZEVEDO, A.; ALBEMAZ, O. R. **A razão da nova ciência das organizações**. Rio de Janeiro: Cadernos EBAPE, v.13, edição especial, artigo 04,set/2015. p. 593-604.

BARCA, F.; McCANN, P.; RODRIGUEZ-POSE, A. The Case for Regional Development Intervention: place-based versus place-neutral approaches. **JOURNAL OF REGIONAL SCIENCE**. vol. 52, n.1, 2012. p.134-152.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 70ª ed. Lisboa: Editora, 1979.

BARQUERO, Vázquez. **Desenvolvimento endógeno em tempos de globalização**. 1 ed. Porto Alegre: Fundação da economia e estatística, 2001.

BARROS, D'Assunção José. Objetividade e subjetividade no conhecimento histórico: a oposição entre os paradigmas positivista e historicista. **REVISTA TEMPO E ESPAÇO**, vol. 01, n 02, maio/ago. 2010. p. 73-102.

BARROS FI, C. de; DAINEZI, F. G. **Devaneios sobre a atualidade do capital**. 1 ed. Porto Alegre: Sanskrito, 2014.

BASTOS, Lustosa Rogério. **Marcuse e o homem unidimensional: pensamento único atravessando o estado e as instituições**. Katál e cidade ou editora, Florianópolis, v. 17, n. 01, jan/jun 2014. p. 111-119.

BAUER, Ruben. **Gestão da mudança: caos e complexidade nas organizações**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

BECKER, D.; WITTMAN, M. L. (Orgs.). **Desenvolvimento regional: abordagens interdisciplinares**. Santa Cruz do Sul: Edunisc, 2003.

BECKER, Dinizar. A economia política da regionalização do desenvolvimento contemporâneo: em busca de novos fundamentos teórico-metodológicos para entender as diferentes dinâmicas de regionalização do desenvolvimento contemporâneo. Santa Cruz do Sul: **REDES** v. 06, set-dez 2001. p. 07 a 46.

BELL, Daniel. **Las contradicciones culturales del capitalismo**. *Alianza*: Madrid, 1977.

BELL, Daniel. **The coming of Post-Industrial Society/D**. 1973.

BENKO, Georges. **A ciência regional**. Oeiras: Celta, 1999.

BENNIS, Warren Gamaliel. **Desenvolvimento organizacional: sua natureza, origens e perspectivas**. São Paulo: Edgard blucher, 1972.

BOLTANSKI, L.; CHIAPELLO, È. **O novo espírito do capitalismo**. WMF Martins Fontes, 2009.

BORDALO, Augusto A. **Estudo transversal e/ou longitudinal**. *Revista Paranaense de Medicina*, vol.20, n. 04. Belém, dez/2006.

BRANDÃO, Carlos Antônio. **Desenvolvimento territorial: segurança alimentar e economia solidária**. Campinas: Alínea, 2007.

_____. **A busca da utopia do planejamento regional**. *Revista Paranaense de Desenvolvimento-RPD*. n. 120, 2012. p. 17-37.

BRAMBILLA, F. R.; DAMACENA, C. **Cocriação de valor no ensino superior privado: uma análise etnometodológica com alunos de administração de uma universidade do sul do Brasil**. *Administração: ensino e pesquisa*, v. 13, n. 3, p. 455-489, 2012.

CAPRA, Fritjof. **A teia da vida: uma nova compreensão científica dos sistemas vivos**. São Paulo: Cultrix, 1996.

CARAVANTES, G. R.; PANNO, C. C.; KLOECKNER, M. C. **Administração Teorias e Processo**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

CARAVANTES, Geraldo R. **Administração: teorias e processos**. São Paulo: Pearson Practice Hall, 2005.

CARDOSO, Fernanda Graziella. **A armadilha do subdesenvolvimento: uma discussão do período desenvolvimentista sob a ótica da abordagem da complexidade**. Tese de doutorado, USP, 2012.

CHANDLER, Alfred. **Ensaio para uma teoria histórica da grande empresa**. Rio de Janeiro: FGV, 1998.

DAVEL, E.; COLBARI, A. Organizações familiares por uma Introdução a sua tradição contemporaneidade e multidisciplinaridade. **Organizações & Sociedade**, v. 7, n. 18, p. 45-64, 2000.

DE PAULA, Ana Paula Paes. **Para além dos paradigmas nos Estudos Organizacionais: o Círculo das Matrizes Epistêmicas/Beyond paradigms in Organization Studies: the Circle of Epistemic Matrices/Más allá de los paradigmas en Estudios Organizacionales: El Círculo de Matrices Epistémicas**. *Cadernos EBAPE*. BR, v. 14, n. 1, p. 24, 2016.

DICKEN, Peter. **Mudança global: mapeando as novas fronteiras da economia mundial**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL W. W. A gaiola de ferro revisitada: Isomorfismo institucional e a racionalidade coletiva nos campos organizacionais. Rio de Janeiro: **RAE**, vol 45, número 02 abril/junho 2005.

DUPAS, Gilberto. **O mito do progresso**. *Novos estudos*, março, 2007, p. 73 -89.

ETGES, Virgínia Elisabeta. **Desenvolvimento regional sustentável: o território como paradigma**. Santa Cruz do Sul: Redes, 2005.

ETGES, V. E.; DEGRANDI, O. J. Desenvolvimento regional: a diversidade regional como potencialidade. Blumenau: **REVISTA BRASILEIRA DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL**. out, 2013. p. 85-94.

FAYOL, H. **Administração industrial e geral**: São Paulo, Atlas, 1950.

FONTOURA, F. B. B.; MACHADO, C. D. Afinal o que é desenvolvimento organizacional? **Seminário Internacional sobre Desenvolvimento Regional-UNISC 2017**.

FONTOURA, F. B. B.; WITTMANN, M.L. *Organizações e desenvolvimento: reflexões epistemológicas*. **REVISTA DO CEPE**. Santa Cruz do Sul, n. 43, p.101-118, jan./jun. 2016.

GARCIA, Morente Manoel. **Fundamentos de filosofia: lições preliminares**. 8 ed. São Paulo: Mestre Jou. 1930.

GRZYBOVSKI, Denize. **A contribuição do desenvolvimento organizacional para promover mudanças na dinâmica dos sistemas sociais**. Gramado-RS: VIII encontro de estudos organizacionais da AMPAD, maio/2014.

GURGEL, C.; JUSTEN, A. Organizational Theories and Historical Materialism. **ORGANIZAÇÕES & SOCIEDADE**, v. 22, n. 73, p. 199-222, 2015..

HABERMAS, Jurgen. **Verdade e justificação: ensaios filosóficos**. São Paulo: Loyola, 2004.

HART, L. S.; NIELSEN, B. M. **Criando valor sustentável**. *RAE executivo*. v. 03, n. 02. Rio de Janeiro: maio-jul/2004. p. 64-79.

HARVEY, David. **A condição pós-moderna**. São Paulo: Loyola, 1992.

HORKHEIMER, M.; ADORNO, W. T. **Dialética do esclarecimento**: fragmentos filosóficos. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1985.

HORKHEIMER, Max. **Teoria crítica**. Buenos Aires: Amorrurtu, 1974.

KANT, Immanuel. **Crítica da razão prática**. Editora Vozes Limitada, 2017.

KAPLAN, D.; NORTON, P. **A estratégia em ação**. Balanced scorecard. São Paulo: Campus, 1997.

KUHN, Thomas Snome. **A estrutura das revoluções científicas**. São Paulo: Perspectiva, 2005.

KUPFER, D.; FERRAZ, J. C.; HAGUENAUER, L. **Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria**. Rio de Janeiro, 1997.

LENCIONI, Sandra. **Região e geografia: a fenomenologia e o materialismo histórico nos estudos regionais**. São Paulo: EDUSP, 1999.

MALTHUS, Thomas Robert. **Ensaio sobre população**. São Paulo: Abril cultural, 1982.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas S.A., 2006.

MARCUSE, Herbert. **A ideologia da sociedade industrial: o homem unidimensional**. Tradução de Giasone Rebuá. Rio de Janeiro: ZHAR, 1973.

MARQUES, K. C. M.; CAMACHO, R. R.; DE ALCANTARA, C. C. V. **Avaliação do rigor metodológico de estudos de caso em contabilidade gerencial publicados em periódicos no Brasil**. Revista Contabilidade & Finanças, v. 26, n. 67, p. 27-42, 2015.

MARX, Karl. **O capital: crítica da economia política**. Rio de Janeiro. Civilização Brasileira, 1974.

MATURANA, Humberto R. **A ontologia da realidade**. Belo Horizonte: UFMG, 2001.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Tradução: Nivaldo Montingelli Jr. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MOLINA, Gloria Silvina Lía Fernández. **Um estudo comparado sobre o desenvolvimento industrial de Caxias do Sul e de Santa Cruz do Sul**. Tese doutorado em Desenvolvimento Regional, Unisc, 2010.

MORAES, Roque. **Análise de conteúdo**. In: Revista educação. v. 22. n. 37. Porto Alegre, 1999. p.7-32.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MORIN, Edgar. **Introdução ao pensamento complexo**. Porto Alegre, Sulina 2011.

_____. Edgar. **O método I: a natureza da natureza**. [Trad. Ilana Heineberg]. Portugal, Publicações da Europa- América LTDA, 2005

MOSCOVICI, Fela. **Equipes Dão Certo: A Multiplicação do Talento Humano**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1994.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Teoria geral da administração: uma abordagem prática**. São Paulo: Atlas, 2012.

OLIVEIRA, Gilson B. de. **Uma discussão sobre o conceito de desenvolvimento**. Revista da FAE. v. 5, n.2. maio/ago. Curitiba, 2002.

POPPER, Karl R. **A lógica da pesquisa científica**. Editora Cultrix, 2004.

- PRADO, T. S.; PAULINO, A.D. Organizações Familiares e seus Padrões Culturais. **Revista de Ciências Gerenciais**, v. 21, n. 34, p. 121-127, 2018.
- PORTER, Michael. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- PUGEN, Bianca. **Dar, Receber, retribuir: Práticas Socioeconômicas do Turismo Rural**. Tese de Doutorado em Desenvolvimento Regional. UNISC, 2016.
- RAMOS, Alberto Guerreiro. **A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1989.
- RAMOS, Alberto Guerreiro. **A redução sociológica**. Rio de Janeiro: UFRJ, 1996.
- REIS, José. Uma epistemologia do território. In: **Ensaio de homenagem a António Simões Lopes**. SOCIEDADE E AGRICULTURA, vol. 13, nº 1, 2005, p. 51-74. Brasil.
- RICARDO, David. **Princípios de economia política e tributação**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.
- SANTOS, Milton. **Sociedade e espaço: a formação social como teoria e método**. Petrópolis: Vozes, 1982.
- SCATOLIN, Fabio Dória. **Indicadores de desenvolvimento: um sistema para o Estado do Paraná**. Dissertação de mestrado em economia. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 1989.
- SERVA, M.; DIAS, T.; ALPERSTEDT, G. D. **Paradigma da Complexidade e Teoria das Organizações: Uma Reflexão Epistemológica/Complexity Paradigm and Theory of Organizations: Na Epistemological Reflection/Paradigma de la Complejidad y Teoría de las Organizaciones: Una Reflexión Epistemológica**. REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS, v. 50, n. 3, p. 276, 2010.
- SHUMPETER, J. **A teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.
- SILVEIRA, R. L. L. da et al. **Complexo agroindustrial do fumo e território: a formação do espaço urbano e regional no Vale do Rio Pardo-RS**. 2007.
- SMITH, Adam. **A riqueza das nações: investigação sobre a natureza e suas causas**. São Paulo: Nova cultural Ltda, 1996.
- SOBRAL, F.; PECI, A.. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. Pearson Prentice Hall, 2013.
- SOUZA, Renato Santos. **A condição organizacional: o sentido das organizações no desenvolvimento rural**.: Santa Maria: UFSM editora, 2012.
- SOUZA, Nali de J. **Desenvolvimento econômico**. São Paulo: Atlas, 2007.

TALASKA, Alcione. **O espaço agrário brasileiro na perspectiva conceitual dos aspectos legais às implicações territoriais.** Tese de Doutorado em Desenvolvimento Regional. UNISC. Santa Cruz do Sul, 2015.

TENÓRIO, Guilherme Fernando. **Gestão social: uma perspectiva conceitual.** Rio de Janeiro, RAP, setembro/outubro, 1998.

_____. **Tecnologia da informação transformando as organizações e o trabalho.** Rio de Janeiro: FGV, 2007.

_____. **Tem razão a administração? ensaios de teoria organizacional.** CIDADE: Unijuí, 2004.

TENÓRIO, G. F.; CANÇADO, C. A.; PEREIRA, J. R. **Gestão social: reflexões teóricas e conceituais.** v. 09, n. 03. Cadernos EBAPE. Rio de Janeiro: e a editora Setembro, 2011.(a)

TENÓRIO, Guilherme Fernando. **A. unidade dos contrários: fordismo e pós-fordismo.** Rio de Janeiro: RAP, 2011.(b)

TOFFLER, Alvin. **“Powershift”, as mudanças de poder: um perfil da sociedade do século XXI pela análise das transformações e natureza do poder.** Rio de Janeiro: Record, 1995.

TRINDADE, Hélgio (Org.). **O Positivismo: teoria e prática.** 3ª ed. Porto Alegre: UFRGS, 2007.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987.

WITTMANN, Luiz Milton. **Administração: teoria sistêmica e complexidade.** Santa Maria: UFSM, 2008.

WITTMANN, M. L.; LUBECK, R. M.; NELSON, M. Vinícius. **Uma visão não-linear da estratégia pelo prisma da complexidade.** In: REVISTA PENSAMENTO CONTEMPORÂNEO EM ADMINISTRAÇÃO v. 07. n.04, out-dez. Rio de Janeiro, 2013.

WITTMANN, M.L.; FONTOURA, B. B. F. **Desenvolvimento e organizações: uma análise a partir da matriz positivista.** III Sedres, BLUMENAU-SC: FURB, 2016.

WITTGENSTEIN, Ludwig. **Investigaciones Filosóficas. Philosophische Untersuchungen.** Barcelona: crítica, 1988.

YIN, Robert. **Estudo de caso: Planejamento e Métodos.** 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

YUNUS, Muhammad. **Um mundo sem pobreza: a empresa social e o futuro do capitalismo com Karl Weber.** Tradução Juliana A. Saad e Henrique Amat Rêgo Monteiro. São Paulo: Ática, 2008.

ZIEMER, Roberto. **Mitos Organizacionais: O Poder Invisível na Vida das Empresas**. São Paulo: Atlas, 1996.

APÉNDICE 1 - Formulário de Pesquisa

DOUTORADO EM DESENVOLVIMENTO REGIONAL ORGANIZAÇÕES MERCADOS E DESENVOLVIMENTO

Desenvolvimento organizacional: uma perspectiva crítica

Categorias e dimensões da pesquisa

Tabela 5 - Categorias e dimensões da pesquisa

Categorias	Dimensões
Fatores sistêmicos	Dimensão ambiental Dimensão política institucional Dimensão legal e regulatória Dimensão infra-estrutural Dimensão social
Fatores estruturais	Dimensão inter- empresarial Dimensão mercadológica Dimensão configuração industrial Dimensão regulação da concorrência
Fatores empresariais	Dimensão gestão competitiva Dimensão inovação Dimensão produtiva e processos Dimensão recursos humanos

Fonte: (FERRAZ; KUPFER; HAGUENAUER, 1997).

Objetivos

- a) Descrever a origem e a evolução industrial de Santa Cruz do Sul- RS;
- b) Construir um marco teórico metodológico para a proposta de Desenvolvimento Organizacional Multidimensional;
- c) Verificar a trajetória das organizações familiares de Santa Cruz do Sul a partir dos macroperíodos históricos do desenvolvimento;
- d) Identificar as contradições entre o Desenvolvimento Organizacional descrito na literatura em gestão e a proposta de desenvolvimento organizacional multidimensional;

Formulário de Pesquisa

Nome da organização:

Entrevistado:

Ramo de atividade:

Data de fundação:

Localização:

Principais alterações societárias:

1. Como foi a origem da organização, primeiros passos?
2. Quais foram as principais mudanças de estrutura de acordo com o desenvolvimento da empresa?
3. Quais foram as principais mudanças estratégicas ocorridas na organização no decorrer das atividades?
4. Qual a principal estratégia adotada na atualidade?
5. Qual é a estrutura organizacional da empresa e principais mudanças no decorrer das atividades?
6. Qual é a estrutura comercial da empresa e principais mudanças no decorrer das atividades?
7. Qual é a estrutura de produção da empresa e principais mudanças no decorrer das atividades?
8. Quais são as principais diretrizes de gestão da produção e quais foram as principais mudanças no decorrer das atividades?
9. Quais as principais diretrizes de gestão comercial e quais formam as principais mudanças no decorrer das atividades?
10. Quais são as principais diretrizes de gestão estratégica e quais foram as principais mudanças no decorrer das atividades?
11. Quais são as principais diretrizes de gestão de pessoas e quais foram as principais mudanças no decorrer das atividades?
12. O que a empresa entende por desenvolvimento organizacional?
13. Quais alterações no ambiente organizacional interno e externo que tiveram impacto no desenvolvimento da empresa e na forma de organizar a produção e atuar no mercado?
14. Como a empresa atende a tríade econômico social e ambiental? Quais as ações desenvolvidas no decorrer das atividades?

15. Quais fatores são considerados mais relevantes para o desenvolvimento organizacional por grau de importância:

16. Quais fatores são considerados relevantes para o desenvolvimento organizacional de acordo com as dimensões definidas abaixo:

Categorias	Dimensões
Fatores sistêmicos	Dimensão ambiental Dimensão política institucional Dimensão legal e regulatória Dimensão infra-estrutural Dimensão social
Fatores estruturais	Dimensão inter-empresarial Dimensão mercadológica Dimensão configuração industrial Dimensão regulação da concorrência
Fatores empresariais	Dimensão gestão competitiva Dimensão inovação Dimensão produtiva e processos Dimensão recursos humanos

17. Quais foram as principais ações desenvolvidas no decorrer das atividades em dada dimensão?

18. Quais foram as principais dificuldades encontradas em relação às dimensões no decorrer das atividades?

19. Qual seria a principal dimensão para o desenvolvimento organizacional?

20. Quais as três dimensões fundamentais para a empresa desenvolver-se?

21. A empresa tem consciência de como as formas de organização da produção e as alterações no ambiente interno e externo tem impacto nas atividades da empresa considerando a evolução histórica que a empresa teve no decorrer das atividades?

22. A empresa tem políticas ou consciência da inserção no desenvolvimento local?

23. A empresa conhece a diferença entre o conceito de crescimento e desenvolvimento organizacional?

24. Quais as perspectivas de desenvolvimento organizacional da empresa para curto médio e longo prazo?

25. Quais serão os principais desafios a serem superados? Internos? Externos?