

## ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA NO SEGMENTO DE CONSTRUÇÃO CIVIL STRATEGY AS PRACTICE IN CONSTRUCTION INDUSTRY

Dusan Schreiber – Universidade FEEVALE – dusan@feevale.br

### Resumo

A crescente complexidade que caracteriza o mercado de construção civil, no Brasil, notadamente nas últimas décadas, através de mudanças constantes nas regras que regulam as relações entre os agentes, públicos e privados, enseja um novo tipo de concepção estratégica. Neste trabalho, estudo de caso único, em uma empresa do segmento de construção civil, de porte médio, foi realizada a análise da atuação estratégica, como prática social. Os resultados evidenciaram a construção da estratégia por meio de múltiplas interações sociais que contribuem para a reflexão subjacente à tomada de decisão do empresário, decorrente da percepção e interpretação contextual.

**Palavras-chave:** Construção Civil, Estratégia como Prática, Interações Sociais.

### Abstract

The increasing complexity that characterizes the construction industry in Brazil, especially in recent decades, through constant changes in the rules governing the relations between actors, public and private, imply a new type of strategic thinking. In this work, a single case study, in a midsized company in the construction industry, it was performed an analysis of the strategic working as a social practice. The results show the development of the strategy through multiple social interactions that contribute to the underlying decision-making of the entrepreneur, due to the perception and interpretation of contextual reflection.

**Key-words:** Construction Industry, Strategy as Practice, Social Interaction.

Recebido: Novembro/2013.

Aprovado: Dezembro/2013.

## **Introdução**

O setor de construção civil tem sido retratado, por diversos autores, como o segmento econômico de perfil conservador, tradicional, pouco afeito a introduzir inovação, seja em produtos finais, em processos operacionais, gestão ou marketing (HALPIN WOODHEAD, 2004; FARAH, 1996). Este conservadorismo tem sido, com frequência, atribuído à estrutura geral do processo operacional e insumos empregados, que apesar de algumas modificações, segue “modus operandi” concebido milhares de anos atrás (HIRSCHFELD, 2000).

No entanto o mesmo conservadorismo e a estabilidade de regras não se verificam nas condições que caracterizam o mercado de construção civil, notadamente, no Brasil. As frequentes alterações nas regras do financiamento à habitação, além da oscilação do volume de recursos disponibilizados, tanto por agentes públicos como privados, bem como de custos embarcados nos contratos vinculados, representam um desafio relevante para a maioria dos empresários do segmento de construção civil (HALPIN WOODHEAD, 2004; FARAH, 1996).

Esta instabilidade reflete-se, também, na escolha dos métodos de gestão e, em especial, na forma de conceber e rever o posicionamento estratégico das empresas do referido segmento no mercado. A concepção e elaboração de estratégias deliberadas e formais, subsidiando o planejamento estratégico, tanto na etapa de construção, como sua execução, está sendo, cada vez mais, substituída, pela alternativa de estratégias emergentes, adaptadas ao contexto mutável e instável, que caracteriza este mercado (THOMPSON; STRICKLAND, 2000).

A realidade contextual, de alto grau de instabilidade, que se reflete no mercado de construção civil, verifica-se, também, em outros nichos, o que suscitou a reflexão, especialmente, em meio acadêmico, sobre a efetividade de modelos de concepção de estratégia, desenvolvidas e aplicadas ao longo das últimas décadas (GRACIOSO, 1996; CONTADOR, 1995; SOUZA, 2011). Normativos, prescritivos e determinísticos, os modelos clássicos de concepção estratégica são incapazes de abarcar a complexidade do momento atual de mercado.

O reconhecimento das fragilidades dos modelos teóricos clássicos de concepção estratégica facultou a reflexão que deu origem à abordagem de estratégia como prática, que interpreta a estratégia como atividade, ao invés de um posicionamento, focando as práticas sociais que dão suporte à construção da estratégia organizacional (JARZABKOWSKI, 2005; WALTER ; AUGUSTO, 2011; VALADÃO; SILVA, 2012). Nesta perspectiva o indivíduo,

imerso em redes de relações sociais, percebe e interpreta os diversos contextos e situações organizacionais sob o prisma simbólico, construído a partir de seus próprios valores e experiências, que passam a configurar o filtro para enxergar a realidade circundante. A estratégia, desta forma, emerge a partir da interação de todos os agentes vinculados à organização, que tomam as decisões ou as influenciam (JARZABKOWSKI, 2005).

Dentro deste enfoque foi realizado o estudo de caso único, em uma organização do setor de construção civil, por meio de abordagem qualitativa e entrevista em profundidade com o presidente, com o objetivo de desvelar o processo de fazer a estratégia através de práticas decorrente da interação social. A empresa, localizada na região metropolitana de Porto Alegre, é de porte médio e reconhecida pelo alto grau de profissionalismo e excelência, com diversos prêmios recebidos, ao longo dos 35 anos de atuação no mercado.

Os autores fizeram a opção pela análise de narrativas, para a coleta de evidências, pela aderência aos objetivos do estudo. Apesar de não ser recente, este método de análise é ainda considerado inovador, notadamente em ciências sociais aplicadas, sendo empregado, principalmente, em ciências da saúde, por facultar ao entrevistado expor e explicitar a sua percepção e interpretação particular da realidade, que influencia seu comportamento (SANTOS, SETTE E TURETA, 2006).

A estrutura do presente trabalho inicia com a revisão teórica, sobre o segmento de construção civil, a título de contextualização e familiarização do leitor com o tema abordado, sendo sequenciado com o texto que fundamenta teoricamente a estratégia como prática. O detalhamento do método, as considerações finais e as referências finalizam o desenvolvimento deste trabalho.

## **2. O contexto do setor de construção civil**

A construção civil no Brasil passou, segundo Halpin e Woodhead (2004), Hirschfeld (2000), Maior (1967) e Farah (1996), por cinco fases distintas, caracterizadas por diferentes momentos que nortearam a constituição do foco e da forma, influenciada pela tecnologia embarcada no processo. A primeira fase, ou período histórico, tem seu início por ocasião da chegada dos primeiros colonizadores portugueses no território, no ano 1500, e encerra-se no ano 1850. Durante este período histórico, designado pelos autores como de transição para o cientificismo, o processo de construção realizado no Brasil contava com poucos profissionais especializados, baseando-se, inicialmente, no emprego de técnicas de reduzida sofisticação, pois contava com abundância de mão-de-obra escrava. Apenas no século dezenove, com a

imigração de alemães e italianos para o Brasil, verificou-se a introdução de técnicas mais avançadas, decorrente do know-how dos imigrantes que o compartilharam, na medida em que se engajaram na atividade de construção civil no país que os recebeu.

Ao longo da segunda fase, compreendida entre 1850 e 1930, marcada com a vinda da Família Real para o Brasil, a abertura dos portos, início da industrialização, organização do sistema educacional, a Independência e Proclamação da República, ocorreram investimentos maciços na infra-estrutura do país, tanto para viabilizar o transporte, tanto de cargas como de pessoas, a custos e prazos reduzidos, com o propósito de consolidar o modelo desenvolvimentista da República (MAIOR, 1967). Foi neste período histórico que o setor de construção civil começou a se organizar, através da especialização e segmentação, como, por exemplo, em edificações, construção pesada, entre outros. Até então, o segmento de construção civil carregava a herança de falta de especialização, com poucas organizações de porte e profissionalizadas, pulverizando a sua atuação em amplo leque de empreendimentos de natureza diversa, apesar do início da intensificação das construções habitacionais (HALPIN; WOODHEAD, 2004; FARAH, 1996).

Este momento histórico facultou o surgimento de empreendedores que deram início à organização e estruturação do segmento de construção civil no Brasil, constituindo algumas das empresas de construção civil de capital nacional que algumas décadas após passariam a ocupar posição de destaque não apenas no mercado nacional, como internacional. A referida organização setorial serviu de pano de fundo para o reconhecimento do profissional de construção, com base em características que facultavam a sua diferenciação em relação aos demais trabalhadores, alocados em atividades semi-artesanas e mesmo de cunho industrial (HALPIN; WOODHEAD, 2004; HIRSCHFELD, 2000; FARAH, 1996).

Segundo Farah (1996) e Mattos (2010) as condições de trabalho dos trabalhadores de construção civil foram sendo gradativamente adaptadas às características diferenciadas de cada um dos novos segmentos da indústria de construção civil, sendo eles três tipos básicos, a saber, construção pesada, materiais de construção e edificações. Esta adaptação foi considerada necessária em virtude das diferenças na configuração de atividades operacionais de cada um dos setores, implicando diferentes conjuntos de competências e saberes. Em determinadas atividades, notoriamente perigosas ou insalubres, exigiu-se a intervenção governamental, que assumiu o papel de agente regulador das relações entre as empresas e trabalhadores, o que, para Halpin e Woodhead (2004), representou um avanço social importante e relevante, especialmente naquele período histórico.

Entre os anos 1930 e 1950 ocorreu a terceira fase de desenvolvimento de construção civil no Brasil, a qual, segundo Farah (1996), suscitou várias importantes transformações estruturais que impactaram de forma relevante a sociedade brasileira, por meio do fortalecimento do setor de construção pesada, que subsidiou o setor de edificações. Destaca-se o surgimento da classe média e crescimento do Estrado, como investidor e grande empregador (Governo Vargas). O setor de edificações apenas pode se desenvolver quando encontra ambiente adequado, o que significa intenso processo de urbanização, através de planejamento detalhado e execução precisa, além da massificação dos processos produtivos (BERNARDES, 2011).

No decorrer desta fase verificou-se a ocorrência de um processo gradativo de desqualificação profissional da mão de obra, em virtude das mudanças ocorridas no setor de construção civil, como aumento da mecanização e automação. Este fenômeno em geral se apresenta com dupla face: se de um lado há criação de oportunidades para pessoas mais qualificadas, de outro há a liberação dos mais desqualificados para o mercado, provocando a migração de mão-de-obra e a instabilidade econômica (SALGADO, 2009). A literatura relata que a instabilidade econômica e a falta de planejamento dos entes públicos quanto a investimentos na infraestrutura do país, em determinados períodos históricos, provocaram a forte oscilação no volume de recursos disponíveis para o setor de construção civil, desestabilizando o segmento como um todo (TISAKA, 2011; BERNARDES, 2011).

A quarta fase, a qual, segundo a literatura revisada, ocorreu entre os anos 1955 e 1970, se caracterizou pela ação deliberada do governo para promover o Setor de Edificações, por meio da criação do Banco Nacional de Habitação, em 1964, consolidação do sistema da poupança, voltados para disponibilizar recursos à habitação, nas décadas seguintes. Esta iniciativa ocorreu de forma paralela ao programa de Metas, que visava favorecer o setor de Construção Pesada, evidenciado por construções de porte, como, por exemplo, a ponte Rio-Niterói e a rodovia Transamazônica. O objetivo do governo, entre outros, procurava facilitar a absorção do contingente de trabalhadores migrantes do campo para a cidade, desprovidos de qualificação profissional na Construção Civil. É nesse momento que surgiu o SENAI, mas que, apesar de todo o esforço empreendido, não foi capaz de atender a necessidade de capacitação de um número tão elevado de profissionais no período requerido (FARAH, 1996, THOMAZ, 2001; RIBEIRO; PINTO & STARLING, 2002).

Na quinta e última fase, definida pela literatura com o início a partir do ano de 1970, ocorre a consolidação do setor de Construção Civil, ao atingir a maturidade tecnológica, sem

a necessária correspondência de aprimoramento da escolaridade da mão de obra que, ainda, apresenta baixo índice desta, principalmente se comparada à indústria de transformação. Os especialistas têm explicado este fato com base no modo de operação e na cultura empresarial do setor, que acabam por consolidar a percepção da sociedade do estereótipo do trabalhador de construção civil, sem instrução e dotado de força física (HALPIN; WOODHEAD, 2004; HIRSCHFELD, 2000).

A formação de um mercado imobiliário, vital para consolidar o processo de profissionalização de construção civil, notadamente do setor de Edificações, por meio de construção do pano de fundo, viabilizando a ponta de comercialização dos produtos do setor, inicia a sua organização a partir da segunda metade do século passado. Ao mesmo tempo, passa por regulamentação, paulatinamente, o mercado de locações, o de terrenos e o de moradias, propiciando condições para dinamizar o setor de construção civil como um todo (HALPIN; WOODHEAD, 2004). De forma adicional veio a contribuir para a profissionalização crescente o fortalecimento da nova classe média, a demanda pela urbanização, oferta do crédito e atração de investimentos.

A nova dinâmica do mercado de construção civil facultou promover ajuste na remuneração oferecida para a mão-de-obra especializada, permitindo a reestruturação do sistema de ensino e capacitação tanto de trabalhadores alocados na operação, qualificando a oferta e profissionalizando o segmento. No entanto, com a disponibilidade de recursos e oferta de mão de obra qualificada, o mercado se tornou atrativo para o ingresso de novos atores, exigindo dos gestores organizacionais do setor de construção civil, um novo posicionamento frente aos desafios, com destaque para revisão do posicionamento estratégico.

### **3. Estratégia como Prática**

O debate acerca do tema estratégia apresenta, com base em sua amplitude e a diversidade de posições e abordagens teóricas que podem ser encontradas na literatura atual, alto nível de complexidade, além de ser considerado um tema controverso e polêmico. Ao interfacear com múltiplas áreas de conhecimento o tema permite a interação com diversas teorias, além de facultar a concepção de mais diferentes abordagens epistemológicas e ontológicas. Destarte as pesquisas sobre o tema estratégia podem evidenciar uma grande variedade de facetas e nuances que impedem qualquer forma de determinismo, facultando percepção e interpretação dos fenômenos em análise, à luz de uma grande variedade de vertentes teóricas.

De certa forma a referida complexidade reflete as características do universo organizacional, heterogêneo, multifacetado e plural (WEICK, 1995; ASTLEY e VAN de VEM, 2005). Por esse motivo a teoria que respalda a estratégia como um plano deliberadamente produzido pela alta direção da organização e imposto aos colaboradores para a sua execução, tem enfrentado, cada vez mais, resistência, tanto no mundo acadêmico como organizacional, abrindo caminhos para novas abordagens.

Uma das abordagens mais recentes, encontrada e debatida, cada vez mais, na literatura, caracteriza a estratégia como prática. Nesta perspectiva a organização não tem uma estratégia, enquanto um posicionamento, sendo a estratégia algo que a organização e todos aqueles que a representam, fazem. Desta forma a análise da estratégia é mediada por questões como “Quem faz?”, “Como é feita?”, “O que é feito para dar suporte à estratégia?” (JARZABKOWSKI, 2005).

As respostas às referidas questões, que orientaram os estudos dos autores como Whittington (2007) e Jarzabkowski (2005), evidenciaram um universo novo e surpreendente, quando analisado sob as lentes teóricas de vertentes clássicas sobre estratégia, que desconsiderava as atividades e práticas sociais que davam suporte à construção da estratégia organizacional. A exemplo do que já ocorreu em outras áreas de conhecimento com foco em gestão, como gestão do conhecimento, aprendizagem organizacional e gestão da tecnologia, a reflexão sobre a contribuição das práticas organizacionais para a estratégia tornou-se mandatória.

Esta nova vertente teórica emergiu em resposta à certa frustração dos pesquisadores e estudiosos do tema estratégia com relação à institucionalização dos modelos normativos e prescritivos que até os dias de hoje dominam tanto nas organizações como a pesquisa em estratégia (WHITTINGTON, 2007; JARZABKOWSKI, 2005; WALTER; AUGUSTO, 2009). Como um dos principais problemas dos referidos modelos destaca-se a tendência do reducionismo da complexidade presente tanto no mercado, como no universo organizacional, frequentemente representado por variáveis que não tem como abarcar a realidade com a qual a organização se defronta (PRAHALAD e HAMEL, 1994).

Contribuíram, também, para a revisão do modo de pensar a estratégia organizacional, os autores de vertentes sociológicas, que perceberam a relevância do indivíduo, em toda a sua complexidade, para a gestão das organizações, em especial, para a ação e prática organizacional, que respalda a micro-estratégia organizacional (WHITTINGTON, 2007, WEICK, 1995). Imerso em redes de relações sociais, o indivíduo percebe e interpreta os

diversos contextos e situações organizacionais sob o prisma simbólico, construído a partir de seus próprios valores e experiências, que passaram a configurar o filtro para enxergar a realidade circundante.

Nesta perspectiva o ambiente organizacional pode ser considerado na contemporaneidade como baseado em conhecimento, plural e fragmentado, em permanente conflito na relação entre os interesses individuais e coletivos (WHITTINGTON, 2007, PETTIGREW, 1996). Desta forma é possível afirmar que a representação da organização como uma coletividade de indivíduos que perseguem o mesmo objetivo não necessariamente reflete a realidade da maioria das organizações, pois ignora as complexidades que caracterizam o momento atual (PETTIGREW, 1996).

O reconhecimento da realidade complexa e multifacetada do mundo atual, globalizado, fragmentado e heterogêneo, fundamentou a construção da abordagem da estratégia como prática (JARZABKOWSKI, 2005). Ao desconstruir os modelos pré-concebidos e normativos de estratégia organizacional, a abordagem estratégia como prática percebe a estratégia emergir da prática diária daqueles que assumem posições e tomam decisões em diversos níveis e áreas organizacionais. Ao ingressar no universo organizacional procura compreender a sua dinâmica, percebendo e interpretando as dificuldades de lidar com os dados e informações disponíveis, de prospectar o mercado, avaliando as oportunidades e as ameaças que o mesmo oferece, além de enfrentar o desafio de conduzir as pessoas para atingir os objetivos organizacionais.

A abordagem de estratégia como prática assemelha-se, de certa forma, à teoria de estratégia emergente, abordada e detalhada por autores como Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), em contraposição à estratégia deliberada, defendida por teóricos clássicos e base de modelos normativos e deterministas, que dominaram o campo organizacional por décadas. A contribuição mais relevante para a concepção do modelo de estratégia como prática ocorreu por meio da teoria de mudança de processo de autores como (PETTIGREW, 1996; KAY, 1996) que destacou os aspectos políticos e culturais do contexto e sua influência sobre a ação estratégica.

Dentro desta perspectiva o indivíduo imerso no ambiente organizacional está submetido a uma ampla variedade de influências, tanto de origem interna como externa à organização, por vezes conflitantes com os interesses organizacionais e individuais, ou seja, dele mesmo, em relação à sua realização pessoal. É possível afirmar que a diversidade de interesses, individuais e coletivos, internos e externos, de uma ampla gama de stakeholders,

restringe as alternativas e possibilidades de ação estratégica (MINTZBERG, 1978; KAY, 1996; TEECE, PISANO e SHUEN, 1997; GHEMAWAT, 2002).

Por esse motivo a abordagem da estratégia como prática compartilha com a teoria RBV (*Resource Based View*) alguns conceitos basilares, com o propósito de promover a reflexão e compreensão da dinamicidade de inúmeras práticas organizacionais, que constituem o processo de construção da estratégia. A contribuição central da RBV refere-se à percepção de que a vantagem competitiva organizacional não é obtida apenas a partir de recursos tangíveis, mas, principalmente, com base em recursos intangíveis, muito mais complexos e subjetivos, representados pela cultura, conhecimento e competências, bem como as práticas de aprendizagem (WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1991; TEECE et al., 1997).

No entanto diversos estudos à luz da RBV evidenciaram a necessidade de entender, em maior profundidade, o complexo tecido social que constitui o referido conjunto de recursos intangíveis, por meio de relações e interações constantes entre os diversos componentes do universo organizacional, que influencia e é influenciado pela realidade circundante (STEVENSON e BARTUNEK, 1996; STOKOWSKI, 2002). Este tipo de verificação, de micro-relações que constituem as bases para a construção das capacidades dinâmicas organizacionais, não faz parte do repertório da RBV (JARZABKOWSKI, 2005).

Esta preocupação constitui o foco da abordagem da estratégia como prática, ao considerar a estratégia como uma atividade social construída por meio de ações e interações de múltiplos atores organizacionais. Os conceitos basilares desta abordagem são a prática, os praticantes e as práticas (WHITTINGTON, 2007; JARZABKOWSKI, 2005). A prática, nesta perspectiva teórica, é o fluxo de atividade organizacional, que abarca o conteúdo e processo, intenção e o improvisado, pensamento e ação; partes de um todo, em constante interação. Em virtude desta característica a abordagem da estratégia como prática vai além dos conceitos normativos e modelos pré-concebidos, procurando entender a construção da estratégia, através da prática diária de gestão.

Nesta perspectiva o gestor ou tomador de decisão, é reposicionado dentro do ambiente organizacional, passando de coadjuvante para o protagonista na construção da estratégia, pois a sua prática diária é que se torna mais relevante nesta construção do que a prescrição estática do modelo clássico de planejamento estratégico. A estratégia como prática emerge da interação incessante entre as pessoas que influenciam as decisões no ambiente organizacional, como diretores, gerentes, consultores, contadores, clientes, investidores, fiscais, entre outros (WHITTINGTON, 2007). Desta forma os praticos da estratégia podem ser definidos como

indivíduos imersos nas redes de relações sociais da organização, que interagem com outros indivíduos, percebem, interpretam e avaliam as diferentes situações, fatos e dados, tomando posições e decisões, à luz de sua própria experiência pessoal e interesses individuais (JARZABKOWSKI, 2005).

O terceiro elemento, que integra a abordagem da estratégia como prática, refere-se às práticas, enquanto meios que facultam a execução de práticas de estratégia. A autora Jarzabkowski (2005) distingue três tipos de ferramentas, a saber, (i) as práticas administrativas que visam organizar e coordenar as atividades subjacentes à construção das estratégias, como planejamento, previsão, orçamento, sistemas de controle e indicadores; (ii) práticas discursivas, que proveem os recursos linguísticos, cognitivos e simbólicos que embasam as interações entre os indivíduos que realizavam práticas de estratégia; (iii) as práticas de interação social, que propiciam condições favoráveis para as práticas de estratégia, como reuniões, conferências, etc.

É possível perceber, a partir do cipoal conceitual subjacente à abordagem de estratégia como prática, que a análise do estudo se apoia sobre a visão baseada em atividades (JARZABKOWSKI, 2005; WHITTINGTON, 2007). Esta vertente teórica enfatiza o detalhamento de processos e práticas que constituem as atividades cotidianas da organização e que contribuem para a construção estratégica organizacional. Destarte o objetivo dos estudos e análises da abordagem de estratégia como prática é capturar o ponto de vista do praticante de estratégia no ambiente organizacional (JARZABKOWSKI, 2005).

#### **4. Metodologia**

O método de pesquisa escolhido foi o estudo de caso, por se entender que apresenta melhor aderência ao objetivo e às questões que nortearam o estudo. Tull e Hawkins (1976, p. 323) afirmam que "um estudo de caso refere-se a uma análise intensiva de uma situação particular". De acordo com Yin (2005), a preferência pelo uso do estudo de caso deve ser no estudo de eventos contemporâneos, em situações onde os comportamentos relevantes não podem ser manipulados, mas onde é possível se fazer observações diretas e entrevistas sistemáticas. O estudo foi realizado com uma visão externa dos pesquisadores, sem envolvimento nem manipulação de quaisquer informações e os fatos levantados pelo estudo são contemporâneos. Dentre as aplicações para o estudo de caso citado por Yin (2005), nesse trabalho procurou-se descrever o contexto da vida real e realizar uma avaliação descritiva.

O estudo de caso é útil, segundo Bonoma (1985, p. 207), "... quando um fenômeno é amplo e complexo, onde o corpo de conhecimentos existente é insuficiente para permitir a proposição de questões causais e quando um fenômeno não pode ser estudado fora do contexto no qual ele naturalmente ocorre". Os objetivos do Método do Estudo de Caso não são a quantificação ou a enumeração, "... mas, ao invés disto: (1) descrição; (2) classificação (desenvolvimento de tipologia); (3) desenvolvimento teórico; e (4) o teste limitado da teoria. Em uma palavra, o objetivo é compreensão" (p. 206). Na parte empírica deste estudo descrevem-se situações que ocorreram, confrontando-as com a teoria de forma restrita à organização pesquisada.

Esta descrição baseia-se na análise de narrativa, construídas a partir da entrevista em profundidade realizada com o presidente e fundador da organização pesquisada. Após a sua transcrição, a entrevista, que, devido ao seu formato, resulta, normalmente, num texto não linear e até confuso, é interpretada e reescrita na forma de um texto coeso, fluido, na primeira pessoa, em formato de narrativa. Na sequência o mesmo foi submetido à apreciação do entrevistado, para conferência, ajustes ou contribuições. Apesar do método não ser considerado recente, ainda é tratado como inovador.

A narrativa pode ser interpretada como uma fala organizada acerca de um determinado evento, situação, assunto ou tema. Detalhando, trata-se da forma pela qual as pessoas contam suas experiências, o que elas enfatizam ou omitem, se elas se posicionam como protagonistas ou como vítimas. De certa forma, é possível afirmar que a pesquisa por meio de narrativas escritas consiste de estudo de histórias que se originam de depoimentos das pessoas sobre suas próprias histórias e sobre outras pessoas, fazendo parte de conversas cotidianas (RIESSMAN, 1993). Somados a estes depoimentos espontâneos se faz necessário que os pesquisadores de narrativas fomentem histórias orais sobre temas específicos com o objetivo de serem transcritas e analisadas. A pesquisa das narrativas é considerada como uma das abordagens de pesquisa social (POLKINGHORNE, 2007).

A narrativa faz parte do processo cultural onde os sistemas simbólicos criam e são criados através do discurso e é empregada em contextos diferentes para comunicar diferentes pontos de vista. Fragmentos de narrativas maiores e versões diferentes de narrativas fazem parte do discurso cotidiano das pessoas, que são, afinal de contas, seres constituídos na linguagem baseada em significados construídos para dar sentido ao mundo em que vivem. São estes significados que fazem parte da rede de conversações, constituindo conjunto de

valores, símbolos, representações, enfim, a cultura à qual acabam se integrando (BOJE, 1995; MOEN, 2006).

Segundo Czarniawska (2000), o método de análise de narrativas julga-se adequada para desvelar ao pesquisador os processos adotados pelo narrador para interpretar coisas, particularmente indicada para avaliar a interpretação do indivíduo de temas subjetivos, como, por exemplo, a cultura organizacional. Cabe ao pesquisador interpretar as interpretações do narrador. No entanto é importante lembrar que o pesquisador não tem acesso direto à experiência do outro e por esse motivo o pesquisador lida e sempre vai lidar com formas diferentes e ambíguas de representação da experiência que o outro relatará por meio de fala, texto, interação e, é claro, a interpretação. Por essa razão torna-se impossível ao pesquisador manter-se neutro ou objetivo na representação da realidade.

## **5. Análise dos Resultados**

Operando no mercado desde fevereiro de 1977, a empresa BETA já construiu mais de um milhão de metros quadrados de obras em todas as áreas de construção civil, no país e no exterior. Com foco prioritário em clientes corporativos, para atender a demanda de prédios industriais e comerciais, a empresa desenvolveu a respectiva expertise, cumprindo as especificações contratuais, respeitando o meio ambiente, investindo em inovação tecnológica e procurando entregar produtos com máxima qualidade.

A BETA é uma empresa familiar, com o fundador ocupando a presidência, e seu filho, também com formação em engenharia civil, em nível de graduação e mestrado, ocupa a posição de diretor técnico. O fundador, de origem alemã, com larga experiência em construção civil, adquirida já antes da abertura da BETA, em três empresas do ramo, deixa transparecer na sua narrativa valores que respaldam seu posicionamento pessoal e profissional. Dentre deles destaca-se o papel central do trabalho para o ser humano enquanto elemento edificador e estruturante do seu caráter, a necessidade de procurar fazer o melhor, a relevância da técnica e seu constante repensar de sua execução, bem como a importância de desenvolvimento da equipe de trabalho.

A entrevista em profundidade foi realizada na sede da empresa, no bairro de uma das cidades da Região Metropolitana de Porto Alegre, localizada no sul do Brasil. A sala do presidente da empresa evidenciava a importância atribuída por ele ao trabalho realizado, através de fotos afixadas em duas paredes da sala, que retratavam prédios e pavilhões construídos pela empresa no Brasil e no exterior. As demais fotos que completavam o mix

mostravam os momentos de formatura dele e do filho, além de troféus, certificados, diplomas e placas de homenagens, que marcaram a trajetória da empresa nos seus 35 anos de existência.

Talvez devido ao agendamento com antecedência de quase um mês, o empresário estava preparado para a entrevista, tendo separado diversos documentos e relatórios internos sobre a empresa e suas realizações. Alguns deles, tais como reportagens de jornais e revistas, além de pesquisas para conclusão de cursos de graduação e pós-graduação, referiam-se à empresa como inovadora na sua área de atuação, característica ressaltada na entrevista, de forma recorrente, pelo próprio entrevistado.

O roteiro das questões que fez parte da abordagem procurou caracterizar o processo decisório e as atividades e reflexões subjacentes ao mesmo, bem como as interações com clientes, fornecedores, bancos, colaboradores, em termos de intensidade, frequência, conteúdo tratado, entre outros, que podem exercer a influência sobre a tomada de decisão. Também fez parte da abordagem o detalhamento do processo, constituído de tempos, prazos, formalização ou falta dela, conversas, tomada de informações no mercado, suas fontes, construção de paradigmas que contribuem para a orientação estratégica da organização, na sua área de atuação, chegando às especificidades das atividades operacionais. Seguindo o método preconizado para esta pesquisa, todas as perguntas foram formuladas de forma a estimular o empresário a discorrer sobre a atuação da empresa, subsidiando o pesquisador com elementos para análise da construção da estratégia como prática.

O empresário declarou que nunca se preocupou em formalizar as estratégias organizacionais, mas apoiando-se no histórico da empresa, com evidências fundamentadas tanto em experiência verbalmente narrada, como em documentos internos, como atas de reuniões, pedidos e contratos, entre outros, foi possível identificar algumas definições estruturantes. O mercado foco da BETA é o de construção de prédios industriais e comerciais, que apesar de não ser experiência única do empresário, que já realizou trabalhos em praticamente de diversos tipos, é o segmento mais representativo e, além disso, emerge na narrativa a preferência por este tipo de obra. A preferência decorre do perfil de cliente, mais exigente, mas que, por outro lado, planeja previamente, define as características da obra, conhece os custos e não para a obra em virtude de falta de recursos, o que ocorre, normalmente, em obras contratadas por pessoas físicas. As pessoas físicas, além disso, alteram os projetos, impactando os custos operacionais, sem reconhecer, no entanto, o direito da construtora em receber o valor da diferença, o que acaba por reduzir as margens operacionais, resultando, com frequência, em reduzido ou nenhum retorno financeiro.

Mas a decisão de diversificar a operação ao investir em outro mercado, na percepção do entrevistado, é válida, para obter novas experiências e novos conhecimentos, representando uma prática de estratégia (WHITTINGTON, 2007; JARZABKOWSKI, 2005). Esta constatação decorre do fato de que a empresa teve de adaptar seus métodos de construção e processos de gestão dentro do novo contexto. A adaptação foi tão bem sucedida que diversos concorrentes (afirmação do entrevistado) que atuavam por décadas em construção residencial, procuraram apropriar-se dos métodos implantados pela BETA, a qual, a partir de sua experiência em segmento industrial, conseguiu reduzir o impacto ambiental e a taxa de desperdício de material. Além disso, conseguiu desenvolver controles que facultaram melhor distribuição das horas-homem aplicadas na construção.

A necessidade de adaptar processos e atividades para a execução da construção residencial se deve à competência constituída da equipe operacional e do gestor em executar obras industriais, o que reflete a construção da estratégia com foco em competências internas, que habilitou a BETA e sua equipe para esta demanda específica. Mesmo que alguns dos equipamentos e vários dos especialistas possam atender a demanda residencial, ficou evidente que a mera alocação dos mesmos para a demanda residencial, sem adaptação, geraria desperdício de tempo e, conseqüentemente, custos mais elevados (BARNEY, 1991; ROSENBERG, 1992).

As principais características de inovação do processo operacional, transferido e adaptado da construção industrial para a residencial, referem-se ao controle preciso de das atividades, desde as mais simples, até as mais complexas, seu planejamento prévio, em termos de tempo e forma de realização, à semelhança à produção de calçados. A empresa investiu em um centro de treinamento próprio, onde as tarefas são simuladas à exaustão, com o objetivo de alcançar melhor tempo de execução e com menor desperdício de material. A experiência prévia do empresário no segmento de fabricação de calçados, bem como a sua interação com os clientes e concorrentes contribuíram para a adoção de práticas de inovação e controle de processos, como elemento central da estratégia organizacional (MINTZBERG, 1978; KAY, 1996; WHITTINGTON, 2007).

A relevância da gestão de processos operacionais para a estratégia e resultado econômico é destacada por autores como Slack, Chambers e Johnston (2002); Davis, Aquilano e Chase (2003); Martins e Laugeni (2006). É possível afirmar que assume importância ainda maior em atividades de utilização intensiva de mão-de-obra, como é o caso do setor de construção civil (SILVA; WARSCHAUER; ROTONDARO & TORRES, 1998;

HALPIN; WOODHEAD, 2004). A forma pela qual ocorreu a reflexão subjacente à tomada de decisão de criar o diferencial competitivo baseado em adoção de práticas de inovação, respalda a construção de estratégia baseado em prática (JARZABKOWSKI, 2005; WALTER E AUGUSTO, 2009).

Os clientes da BETA são sempre convidados a realizar visitas ao canteiro de obras, para acompanhar a execução de trabalhos contratados, com o propósito de deixar transparecer para o cliente a eficiência do processo operacional da empresa. Além disso, o empresário estimula a interação com os clientes com o objetivo de oportunizar para os componentes da equipe operacional elementos para reflexão acerca do valor agregado aos olhos do cliente, ou seja, o que, de fato, o cliente valoriza no projeto de construção civil e sua execução. Esta prática emergiu da percepção do empresário do valor do cliente para o negócio, em especial, as indicações que ocorrem na relação entre clientes e possíveis contratantes, como a divulgação mais efetiva de marketing organizacional (SILVA et al, 2006).

É possível afirmar que a promoção de visitas de clientes ao canteiro de obras, a exemplo do que já ocorre em estabelecimentos do segmento de alimentação, como restaurantes e padarias, representa, de fato, uma prática organizacional pouco explorada pelo setor de construção civil (HALPIN & WOODHEAD, 2004; SILVA; WARSCHAUER; ROTONDARO & TORRES, 1998). No entanto, ressalvado os cuidados com a segurança da visitação, em termos de uso de equipamentos de proteção individual, entre outros, pode ser considerada uma importante estratégia de marketing (OCDE-FINEP, 2006), além de evidenciar o espírito empreendedor inovador do empresário (CHRISTENSEN & RAYNOR, 2003; TIDD, BESSANT & PAVITT, 2005; CHAM, 2005).

Ao longo das primeiras três décadas a empresa investiu em internalização de processos de execução, capacitação dos colaboradores, das equipes, bem como do aprimoramento dos métodos de gestão, que passou nesse período por diversas configurações (SLACK, CHAMBERS e JOHNSTON, 2002; DAVIS, AQUILANO e CHASE, 2003; MARTINS e LAUGENI, 2006). Nenhuma das configurações, no entanto, foi capaz de romper o paradigma vigente na época, ao menos no setor de construção civil, baseado na necessidade de controle dos processos, por outros profissionais, em nível de supervisão, agregando custos adicionais à atividade realizada (COURPASSON, 2000; BARKER, 1993; FOUCAULT, 2002). A quebra do referido paradigma ocorreu apenas na década de noventa, do século passado, quando a linearidade de receitas geradas foi comprometida através das mudanças no modelo econômico e nas políticas de estímulo à construção civil no país.

Como consequência da globalização dos mercados o governo adotou políticas públicas de caráter neoliberal, que acarretaram para o setor da construção civil a instabilidade e insegurança, exigindo dos agentes econômicos, inseridos neste contexto, a concepção e adoção de novos modelos de organização e coordenação da cadeia. Dentre as mudanças destacou-se a terceirização de uma série de atividades, que tinham como característica em comum a especificidade, a especialização e alto custo decorrente da média mensal de horas executadas abaixo do necessário para justificar a contratação em tempo integral (HALPIN & WOODHEAD, 2004).

BETA também foi atingida com novo cenário e apesar da relutância inicial em abandonar o modelo bem sucedido ao longo dos últimos trinta anos, não teve alternativa a não ser proceder à terceirização. No entanto, para reduzir o risco de perda do controle da qualidade de execução, foram escolhidos os técnicos mais experientes do quadro da empresa, sendo-lhes oferecida a nova forma de relação com a empresa, entre duas empresas independentes. Desta forma a empresa estaria se resguardando de erros de execução que poderiam vir a comprometer a operação como um todo, com risco de perda de mercado para a concorrência, preocupação pertinente conforme a literatura sobre construção civil (THOMAZ, 2001; FARAH, 1996; BERNARDES, 2011).

Entretanto a empresa constatou, nos anos que se seguiram, que a “solução” encontrada para contornar o risco de terceirização não gerou resultados esperados, pois nem todos os colaboradores que foram convidados a assumir o papel de empreendedor conseguiram ser bem sucedidos. Segundo o diretor presidente da empresa, foram necessários cinco anos até ajustar a nova configuração da equipe mista, de colaboradores e parceiros terceirizados. O critério central que pautou a seleção e interação com os parceiros foi a confiabilidade na qualidade da execução dos serviços alocados, nos prazos contratados, itens considerados relevantes também por autores como Limmer (1997) e Mattos (2010).

BETA estabeleceu, também, um novo padrão de relacionamento com os parceiros, com base no mérito, oferecendo como contrapartida a estabilidade do vínculo e preferência na contratação. A definição do modelo de relacionamento foi precedida de uma série de reuniões com os parceiros, nas quais foram expostas ao empresário as dificuldades e riscos percebidos por eles, nesta proposta de configuração da relação profissional, o que respalda a vertente de estratégia como prática social decorrente da interação entre agentes (JARZABKOWSKI, 2005).

Em casos específicos, de serviços mais complexos, que demandam alto nível de capacitação e/ou atualização em termos de técnicas e/ou utilização de novas tecnologias, a BETA ofereceu a coparticipação em custeio e até ajudava na aquisição das máquinas e equipamentos. Em diversas ocasiões a BETA adquiria determinados equipamentos com seus próprios recursos e cedia em comodato ou financiava a sua aquisição para o fornecedor-parceiro. O processo que resultou neste formato também contou com a participação de agentes financeiros, além da assessoria jurídica que forneceu elementos para a avaliação do comprometimento patrimonial da empresa e do fluxo de caixa.

A preocupação da BETA em acompanhar a evolução tecnológica do setor de construção civil é uma constante, de tal forma que os dois diretores, fundador e seu filho, participam da maioria das feiras de negócios do setor, seja no Brasil ou no exterior. O que é incomum, entretanto, é o fato da BETA pagar as viagens a fornecedores e parceiros, visando, ao mesmo tempo, fidelizar o mesmo na relação com BETA, bem como estimulá-los a inovar suas práticas e se atualizar com as novidades, tanto em termos de técnica de execução como tecnologia embarcada. A construção do diferencial competitivo, baseado em inovação e controle de processos operacionais foi, paulatinamente, adotado pelos parceiros, que assimilaram alguns dos princípios e valores que orientam a atuação da BETA (JARZABKOWSKI, 2005).

Com base na literatura sobre o setor de construção civil e suas práticas constituídas, é possível perceber que esta iniciativa é inédita no setor, podendo ser considerada inovação organizacional, com foco na estruturação e consolidação de alianças e parcerias estratégicas (GRANT, 1996; LOASBY, 2001). Vale destacar também as contribuições de Whittington (2007) acerca de estabelecimento de micropolíticas organizacionais e relevância da dimensão política e social dentro do universo organizacional, representada pela existência de fatores políticos, grupos sociais e interesses individuais (SOUZA, 1978; STRATTI, 1998; WEICK, 1995; BERNSTEIN, 2005).

Se algum dos fornecedores e parceiros não procura se atualizar, não se capacita e não busca se aprimorar tecnicamente, ou seja, não acompanha o ritmo da BETA, torna-se sério candidato à exclusão da equipe de trabalho da empresa. Esta regra se aplica também à equipe fixa da BETA, de número reduzido, que é composta basicamente de profissionais que estão alocados em cargos de supervisão e mestres de obra, responsáveis pela capacitação e orientação de operários que são contratados para cada projeto (COURPASSON, 2000).

Oportunidade de buscar novos conhecimentos é oferecida para colaboradores internos por meio de convênios com instituições de ensino, tanto em nível técnico, como superior, por meio dos quais a BETA arca com valores que podem chegar, em determinados casos, a 100% do valor. Esta prática também pode ser considerada estratégica, pois, apesar de adotada por muitas organizações, inclusive de construção civil, a forma de implantação e sua efetividade diferenciam a BETA de seus concorrentes (HALPIN & WOODHEAD, 2004). Vale destacar que os convênios com as instituições de ensino abrangem também serviços de consultoria, realizados por professores das universidades e das escolas técnicas, bem como a utilização de serviços dos laboratórios para testar diversos materiais aplicados na construção civil, além de aferir as máquinas e equipamentos.

Com o objetivo de monitorar o desempenho e o nível de qualidade dos serviços prestados, seja por parceiros, fornecedores de material, colaboradores internos e até instituições de ensino e pesquisa, BETA implantou o sistema de avaliação de desempenho, que é constituído de uma série de indicadores próprios das atividades realizadas. Os indicadores são calculados com base em registros internos, de periodicidade e linha de tempo que varia de acordo com cada tipo de atividade avaliada. Apesar da importância dos indicadores para acompanhamento das obras é possível afirmar, com base na literatura revisada (HALPIN & WOODHEAD, 2004; SILVA; WARSCHAUER; ROTONDARO & TORRES, 1998; SILVA & SOUZA, 2003) que poucas organizações conseguiram a sua implantação com êxito.

O principal benefício, destacado pelo empresário, decorre da adoção de uma nova política de remuneração dos operários, que, de comum acordo e com anuência do sindicato dos trabalhadores, não recebem mais por hora, como é comum na maioria das empresas do setor, mas com base em indicadores de produtividade (HALPIN & WOODHEAD, 2004). Vale ressaltar que o indicador de produtividade é calculado para a atividade, atribuída a uma equipe de trabalho com poucos componentes, de forma que todos exerçam o controle mútuo da produção. Assim o monitoramento e acompanhamento da produtividade se deslocam da esfera da gestão, para o nível de operação, sem prejuízo à sua efetividade, conforme já foi comprovado por diversas vezes pela diretoria da BETA, quando foram solicitados pelos próprios colaboradores para desligar colegas menos produtivos.

A implantação do novo modelo de gestão e de coordenação de recursos alocados para os projetos de construção oferece uma série de vantagens, dentro das quais se destaca a flexibilidade para assumir mais projetos, com a estrutura de gestão mais enxuta. Os

fornecedores e parceiros assumiram, dentro desta nova perspectiva, a responsabilidade de controlar a qualidade de execução das atividades e processos a eles atribuídos, desonerando BETA desta tarefa, que exigiria, para a sua realização, normalmente, alocação de profissionais de alto custo (CHRISTENSEN, 2002). Além disso, desta forma, o núcleo de profissionais especializados da BETA tem condições de dedicar mais tempo para atendimento a clientes, atividades de P&D, prospecção de novos parceiros e avaliação de alternativas de utilização de novos materiais, sem prejuízo ao fluxo operacional. Conforme comentado pelo diretor da BETA: “..... Hoje, nós executamos em volume, o mesmo trabalho que se fazia no passado. E se tem mais tempo para pesquisa do que se tinha no passado”.

A experiência do empresário, as informações obtidas dos agentes financeiros e o relacionamento com os clientes corporativos facultou a concepção de uma nova prática, estratégica, de financiamento das obras coordenadas pela BETA. Ao invés de captar recursos financeiros, por meio de projetos, junto a agentes financeiros, considerada prática predominante no segmento de construção civil (CAIXA, 2012), BETA opta por trabalhar com recursos próprios ou com os recursos aportados por clientes, dentro de um cronograma físico-financeiro, seguido à risca.

As pesquisas realizadas pela equipe técnica, multifuncional, da BETA, em nível global, resultaram na indicação de máquinas e equipamentos com alto nível de inovação de atributos e funcionalidades, que facultaram aumento de sua produtividade, tornando-se referência para o segmento, no Brasil e no exterior. Esta estratégia foi concebida com o objetivo de oportunizar a prática de reflexão interna, que contribui para melhor avaliação de projetos. Com o objetivo de facultar a implantação do novo modelo de gestão, de terceirização de várias etapas dos projetos contratados, os técnicos permanentes devem ter capacidade e competência de se dedicar tanto à coordenação de equipes de terceirizados como às atividades de pesquisa e desenvolvimento, análises mais complexas e negociação. Além disso, a equipe de técnicos também se responsabiliza pela manutenção dos processos operacionais normatizados e padronizados.

## **6. Considerações Finais**

O setor de construção civil se caracteriza pelo alto grau de instabilidade de regras que regulam este mercado específico, dificultando a operacionalização de métodos clássicos de concepção de estratégias. Diversas correntes teóricas, que emergiram, ao longo das últimas décadas, evidenciam que as estratégias deliberadas, normativas e prescritivas não conseguem

dar conta da complexidade que retrata a contemporaneidade, bem como omitem a relevância das práticas sociais subjacentes à construção de estratégias organizacionais.

Com o objetivo de contribuir para o debate foi realizada a pesquisa em uma empresa do segmento de construção civil, de médio porte, localizada na região metropolitana de Porto Alegre, com mais de 35 anos de operação no mercado. Por meio da abordagem qualitativa, entrevista em profundidade com o diretor presidente e fundador da empresa e através de análise de narrativas, facultou aos pesquisadores encontrar evidências que respaldam a vertente teórica que interpreta a estratégia como prática.

Apesar da inexistência de estratégia formal, foi possível identificar que o empresário, com base em vivência pregressa, de outros tipos de obras e edificações, optou por focar as construções para pessoa jurídica, indústrias e comércio de grande porte. No entanto opta, eventualmente, em aceitar obras de outros tipos de categorias, no Brasil e no exterior, com o propósito de oportunizar novas experiências para a equipe visando aprendizagem de novas técnicas, utilização de novos materiais e máquinas.

As reflexões subjacentes ao processo decisório revela intensa interação com colaboradores, clientes, fornecedores, parceiros, agentes financeiros e consultores, contribuindo para a coleta de dados, informações, enfim, a reflexão, que influencia a sua percepção da realidade e interpretação do contexto, bem como o teor das decisões. As evidências, desta dinâmica social, foram coletadas por meio da narrativa e complementadas com o conteúdo das atas de reuniões, pedidos comerciais e contratos.

O eixo central da estratégia está na atividade em inovar, constantemente, tanto em materiais, como máquinas e métodos de operação, além de concepção de formas de controle de trabalho de colaboradores, que facultou à organização a adoção de uma forma de autogestão, em comum acordo com o sindicato dos trabalhadores. A adoção do modelo foi possível em decorrência da implantação e manutenção precisa do sistema de indicadores de produtividade, a base da remuneração dos colaboradores operacionais.

A interação entre o empresário e os *stakeholders*, bem como as atividades decorrentes da mesma, resultaram na configuração de diversas formas organizações que respaldam a construção da estratégia organizacional, cuja principal vantagem é a flexibilidade e adaptabilidade a diferentes contextos e situações de mercado. Os dados, informações e reflexões que surgem a partir da referida interação abrem caminhos para novas formas de concepção de estratégia organizacional, mais condizente com o cenário atual.

Os autores entendem que apesar da limitação do escopo do estudo de caso único, o estudo oferece contribuições importantes para a vertente teórica que interpreta a estratégia como prática.

## 7. Referências

- ASTLEY, W.G., VAN DE VEN, A.H (2005). Debates e perspectivas centrais na teoria das organizações. ERA, 45(2) São Paulo: FGV. **RAE Publicações**, pp. 53-73.
- BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v.17, n.1, p.99-120, 1991.
- BERNARDES, Maurício Moreira e Silva. **Planejamento e controle da produção para empresas de construção civil**. Rio de Janeiro, RJ: LTC, 2011. xv, 190 p. ISBN 9788521613732
- BERNSTEIN, Mary. Identity Politics. **Annual Review of Sociology**; 2005; 31, pg.47.
- BOJE, David M. Stories of the storytelling organization: A postmodern analysis of Disney as “Tamara-Land”. **Academy of Management Journal**, August 1995.
- BONOMA, T. V. Case research in marketing: opportunities, problems, and process. **Journal of Marketing Research**, v.22, n.2, p.199-208, 1985.
- CHAM, Kim W. **A estratégia do Oceano Azul – como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante**. 5ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- CHRISTENSEN, Clayton M.; RAYNOR, Michael E. **O Crescimento pela Inovação – Como crescer de forma sustentada e reinventar o sucesso**. Rio de Janeiro, Elsevier, 2003.
- CHRISTENSEN, Jens Froslev. Corporate strategy and the management of innovation and technology. **Industrial and Corporate Change**, 2002. Volume 11, Number 2, pgs. 263-288.
- COURPASSON, D. Managerial strategies of domination – power in soft bureaucracies. **Organization Studies**, v. 21, n. 1, pp. 141-161, 2000.
- CZARNIAWSKA, Barbara. Anthropology and Organizational Learning, cap. 5, p. 118-136. Do Handbook : DIERKES, Meinolf ; ANTAL Ariane. B.; CHILD, John; NONAKA, Ikujiro (Orgs.). **Organizational Learning and Knowledge**, New York: Oxford, 2001.
- DAVIS, Mark M.; AQUILANO, Nicholas J.; CHASE, Richard B. **Fundamentos da Administração da Produção**. Porto Alegre: Editora Bookman, 2003.
- FARAH, Marta Ferreira Santos. **Processo de trabalho na construção habitacional: tradição e mudança**. 1. ed. São Paulo, SP: Annablume, 1996. 308, [1] p. ISBN 8585596546
- GHEMAWAT, Pankaj. Competition and business strategy in historical perspective. **Business Review**, 76, 1, 37-74, spring 2002.
- GRANT, Robert M. The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. **California Management Review**; Spring 1991; 33, 3.
- HALPIN, Daniel W.; WOODHEAD, Ronald W. **Administração da construção civil**. 2. ed. Rio de Janeiro, RJ: LTC, c2004. xi, 348 p. ISBN 8521614098

HIRSCHFELD, Henrique. **A Construção civil fundamental: modernas tecnologias**. São Paulo, SP: Atlas, 2000. 100 p. ISBN 852242666X

JARZABKOWSKI, P. (2005). **Strategy as practice: an activity-based approach**. London: Sage Publications.

KAY, John. **Fundamentos do sucesso empresarial: como as estratégias agregam valor**. Rio de Janeiro: Campus, 1996. Cap. 21, 365-393: Uma breve história da estratégia de negócios.

LIMMER, Carl Vicente. **Planejamento, orçamentação e controle de projetos e obras**. São Paulo, SP: LTC, c1997. xi, 225 p. ISBN 9788521610847

LOASBY, Brian J. The organisation of capabilities. **Journal of Economic Behavior & Organization**. Vol. 35 (1998) 139±160

MAIOR, Armando Souto. **História Geral**. São Paulo, Editora São Paulo, 1967, p. 190.

MARTINS, Petrônio G.; LAUGENI, Fernando Piero. **Administração da Produção**. São Paulo: Editora Saraiva, 2006.

MATTOS, Aldo Dórea. **Planejamento e controle de obras**. 1. ed. São Paulo, SP: Pini, 2010. 420 p. ISBN 98788572662239

MINTZBERG, Henry. Patterns in strategy formation. **Management Science**, 1978, v.24, n.9.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MOEN, Torill. Reflections on the Narrative Research Approach. **International Journal of Qualitative Methods**. c5 (4) December 2006.

PETTIGREW, Andrew M.; BERTERO, Carlos Osmar; DUTRA, Joel Souza; MAANEN, John Van. **Cultura e Poder nas Organizações**. São Paulo: Editora Atlas, 1996.

POLKINGHORNE, Donald e. Validity issues in narrative research. **Qualitative Inquiry**, v.13, n.4, p.471-486, 2007.

PRAHALAD, C K; HAMEL, Gary. Strategy as a field of study: Why search for a new paradigm? **Strategic Management Journal**; Summer 1994; 15, pg. 5

RIBEIRO, Carmen Couto; PINTO, Joana Darc da Silva; STARLING, Tadeu. **Materiais de construção civil**. 2. ed. Belo Horizonte, MG: UFMG, 2002. 101 p. (Coleção Ingenium.) ISBN 8570412967

RIESSMAN, Catherine Kohler. **Narrative analysis**. London: SAGE, 1993.

RIPPER, Ernesto. **Manual prático de materias de construção: recebimento, transporte interno, estocagem, manuseio e aplicação**. 1. ed. São Paulo, SP: Pini, 2001. Não paginado ISBN 857266050X

ROSENBERG, N. Inside the black box: technology and economics. Cambridge: Cambridge University Press, 1982.

SALGADO, Julio Cesar Pereira. **Técnicas e práticas construtivas para edificação**. 2. ed., rev. São Paulo, SP: Érica, 2009. 320 p. ISBN 9788536502182

SANTOS, L. L.S., SETTE, R. S., & TURETA, C. (2006, setembro). A estratégia como uma prática social: em busca do que seja “fazer estratégia”. **Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração**. Salvador, BA, Brasil, 30.

SILVA, Helton Haddad; TENCA, Evandro Cesar; SCHENINI, Paulo Henrique; FERNANDES, Sandra. **Planejamento estratégico de marketing**. 3. ed. Rio de Janeiro, RJ: FGV, 2006. 140 p. (Marketing) ISBN 8522504636

SILVA, Márcia Terra da; WARSCHAUER, Claus Leon; ROTONDARO, Roberto Gilioli; TORRES, Oswaldo Fadigas Fontes. **Gestão de operações: a engenharia de produção a serviço da modernização da empresa** : produção industrial : construção civil : competitividade : mercado. 2. ed. São Paulo, SP: Fundação Vanzolini; Edgard Blücher, 1998. 593 p. ISBN 8521201605

SILVA, Maria Angelica Covelo; SOUZA, Roberto de. **Gestão do processo de projeto de edificações**. 1. ed. São Paulo, SP: O Nome da Rosa, 2003. 181, [3] p. ISBN 8586872296

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da Produção**. São Paulo: Atlas, 2002.

SOUZA, Edela L. P. **Clima e Cultura organizacional**: como se manifestam e como se manejam. São Paulo: Edgard Blücher, 1978.

STEVENSON, William B.; BARTUNEK, Jean M. Power, Interaction, Position and the Generation of Cultural Agreement in Organizations. **Human Relations**; Jan 1996; 49, 1, pg. 75.

STOKOWSKI, Patricia A. Languages of place and discourses of power: Constructing new senses of place. **Journal of Leisure Research**; Fourth Quarter 2002; 34, 4; pg. 368.

TEECE, David J; PISANO, Gary; SHUEN, Amy. Dynamic Capabilities And Strategic Management. **Strategic Management Journal** (1986-1998); Aug 1997; 18, 7; pg. 509

THOMAZ, Ércio. **Tecnologia, gerenciamento e qualidade na construção**. São Paulo, SP: Pini, 2001. 451, [6] p. ISBN 857266128X

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Managing innovation**: integrating technological, market and organizational change. 3. ed. Chichester: John Wiley & Sons, Ltd, 2005.

TISAKA, Maçahico. **Orçamento na construção civil**: consultoria, projeto e execução. 2. ed. rev. ampl. São Paulo, SP: Pini, 2011. 470 p. ISBN 9788572662475

TULL, D. S. & HAWKINS, D. I. **Marketing Research, Meaning, Measurement and Method**. Macmillan Publishing Co., Inc., London, 1976

WALTER, S. A. ; AUGUSTO, P. O. M. (2009, novembro). Prática Estratégica e Strategizing: Mapeamento dos Delineamentos Metodológicos. **Anais do Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade**. Curitiba, PR, Brasil, 2.

WEICK, Karl E. **Sensemaking in organization**. London: Sage, 1995.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v.5, n.2, p. 171-180, 1984.

WHITTINGTON, R. (2007). Strategy practice and strategy process: the sociological eye. **Organization Studies**, 28(10), pp. 1575-1586, 2007.

YIN, Robert. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.