

# O uso da biografia de uma organização como método de pesquisa para a investigação do desenvolvimento organizacional\*

Alzira Salama\*\*

Sumário: 1. Introdução; 2. Estudos que utilizam a biografia organizacional como método de pesquisa: visão geral; 3. Implicações para o desenvolvimento administrativo de uma organização; 4. Conclusão.

Palavras-chave: desenvolvimento organizacional; cultura organizacional.

Papel crucial da biografia de uma organização como método de pesquisa para a investigação do desenvolvimento organizacional.

## **The use of an organisation's biography as a research method for investigating organisational development**

The article emphasizes the crucial role of an organisation's biography in the process of understanding its development. A parallel is made with child development, exploring Freud's approach. An overview of different studies on organisational culture illustrates the use of biography as a research method for investigating organisational development.

## 1. Introdução

A teoria e a pesquisa organizacionais contemporâneas são estáticas e "a-históricas" (Kimberly, J. R. et alii, 1980). Tal teoria e pesquisa pressupõem a existência de uma estrutura de organização relativamente fixa e não questionam a sua etiologia. Este artigo argumenta que a abordagem histórica da pesquisa representa um modo alternativo de compreender as organizações. Mintzberg indica que fenômenos imensuráveis, como a história e a ideologia, são na verdade os mais relevantes para o estudo da organização. Afirma ele: "Ignorar esse fato em uma pesquisa é ignorar a própria alma da organização" (Mintzberg, H., 1979. p. 588).

O estudo das histórias/biografias das organizações pode fornecer ao pesquisador ricos *insights* teóricos sobre o desenvolvimento organizacional (Dyer, W. G., Jr. & Wilkins, Alan, 1991). O elemento específico dessa abordagem é que os pesquisadores que utilizam as biografias optam por focar os contextos e descrever de modo minucioso os fenômenos e o contexto.

Pedler et alii (1991) propõem que, para compreender melhor a importância da história de uma organização, pode-se fazer uso da metáfora das empresas como indivíduos. Assim, como o desenvolvimento dos indivíduos pode ser entendido através das suas histórias

\* Artigo recebido em abr. e aceito em out. 1993. Publicado originariamente em *Management Education and Development*, 23(3): 225-33, 1992.

\*\* PhD em comportamento organizacional (cultura). Professora e pesquisadora para assuntos ligados a comportamento organizacional da Cranfield School of Management. (Endereço: Cranfield Institute of Technology, School of Management, Cranfield, Bedford. MK 43 0AL, England.)

personais de vida (nascimento, juventude, maturidade), o mesmo ocorre com o crescimento de uma organização. Da mesma forma que acontece com os seres humanos, as passagens organizacionais da infância para a adolescência e desta para a maturidade podem ser tempestuosas e marcadas por crises e turbulências.

Freud acreditava que as experiências do passado forneciam aos pacientes *insights* que poderiam ajudá-los a dar continuidade a suas vidas futuras e a fazer melhores escolhas. Para Freud, a cura do indivíduo é alcançada através do autoconhecimento. Isso envolve um profundo processo de auto-análise. Uma vez ciente do passado, o indivíduo estará livre para escolher o seu futuro. A ignorância do “eu” pode nos levar a escolhas inadequadas e a um autodesenvolvimento doentio.

É importante observar que história/biografia organizacional não é o mesmo que idade organizacional. Como Kimberly (1980) assinalou, alguns estudiosos têm observado a idade organizacional como uma variável em suas análises. Contudo, assim como uma terapia individual, a idade cronológica pode ter pouca relação com a história particular de um indivíduo ou de uma empresa, isto é, os eventos passados na biografia da mesma. Em muitos casos, as organizações possuem períodos e ciclos que independem da sua idade cronológica. Ao que parece, as companhias, assim como as pessoas, estão sempre ligadas ao passado (Wilkins, U. K. & Patterson, K. J., 1985).

Usando a metáfora da biografia, Kimberly afirma que o comportamento das pessoas e das organizações se forma a partir de uma combinação de fatores ambientais e internos. Ele dá especial atenção à tentativa de compreender como a biologia pode fornecer certos conceitos e modelos que, à primeira vista, parecem ter alguma relevância para o entendimento dos ciclos organizacionais. Afinal, diz ele, pode-se falar em nascimento e morte de organizações, e termos como concepção, gestação e trauma de nascimento são úteis na descrição de alguns eventos importantes na vida das empresas. Tanto para as pessoas quanto para as organizações, as condições de nascimento e da primeira infância podem determinar o desenvolvimento posterior de maneiras significativas.

## **2. Estudos que utilizam a biografia organizacional como método de pesquisa: visão geral**

Uma recente pesquisa em um banco de dados *on-line* — ABI Inform — mostra que nos últimos cinco anos somente um artigo discorre sobre a biografia organizacional (Kimberly, J. R. et alli, 1980). Contudo, sob o título-chave “cultura organizacional” foram encontrados cerca de 1.800 artigos. Esta seção descreve cinco estudos sobre biografia organizacional sob o rótulo de cultura organizacional: Jaques (1951), Greiner (1972), Pettigrew (1979), Dyer (1986) e Salama (1991). Esses cinco autores utilizaram em seus estudos métodos de pesquisa baseados na análise “processual” das empresas ao invés de usarem uma análise estática.

Jaques (1951) foi talvez o primeiro autor a investigar o desenvolvimento organizacional utilizando a história da empresa. Estudou o passado organizacional para compreender seu atual processo de mudança. Em seu livro *The changing culture of a factory (A inconstante cultura de uma empresa)*, Jaques coloca ênfase na análise da história da Glacier (uma empresa fictícia) e em seu processo de evolução, velocidade de crescimento e nos eventos mais relevantes ocorridos desde a sua criação. O estudo de Jaques sobre a biografia da Glacier levou-o a concluir que para se entender a situação atual é necessário

considerar a dinâmica de certos eventos históricos importantes para a vida da empresa, eventos que deixaram marcas definitivas na configuração do presente.

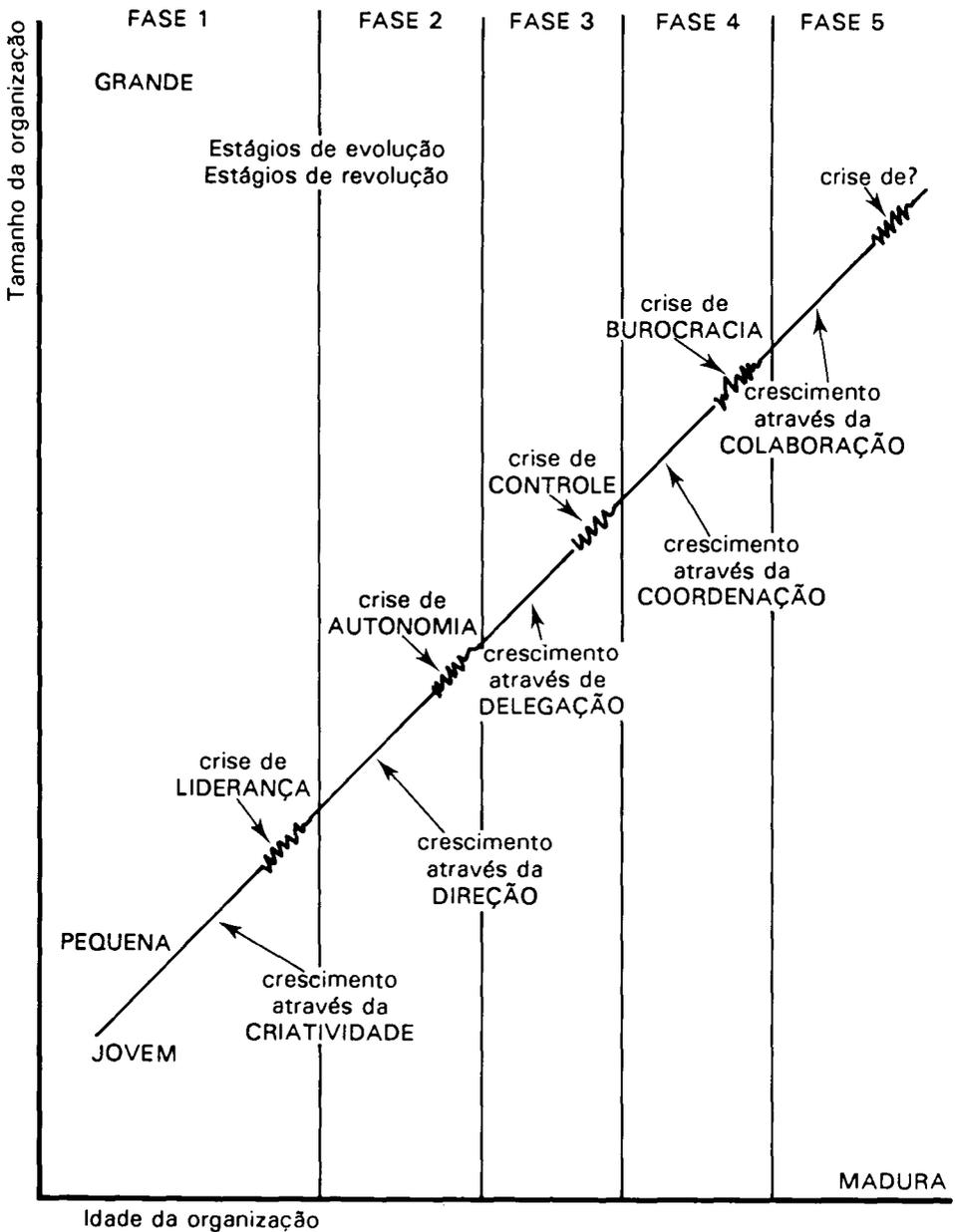
Greiner (1972) discute, em seu trabalho teórico, cinco estágios pelos quais as companhias passam em seus ciclos vitais. Ele vê alguns estágios como “evolucionários” e outros como “revolucionários”. Entende que o passado de uma companhia fornece indícios para a sua administração que são fundamentais para o seu sucesso futuro. Greiner sustenta que as organizações em crescimento passam por cinco fases distintas de desenvolvimento. Cada uma delas tem um período relativamente calmo de expansão que termina com uma crise administrativa. Ele argumenta que, como cada fase é fortemente influenciada por sua antecessora, uma administração consciente da história da sua empresa pode prever a próxima crise de desenvolvimento e preparar-se para ela. Seu artigo prescreve uma ação administrativa para cada uma das cinco fases e mostra como as companhias podem transformar uma crise organizacional em oportunidades para um crescimento futuro. A atitude administrativa básica parece identificar “onde você está na escala de desenvolvimento”. Cada organização e suas partes estão em diferentes estágios de crescimento. A tarefa da direção geral é manter-se a par desses estágios, caso contrário poderá não reconhecer a época da mudança quando ela chegar, ou então poderá agir no sentido de impa a solução errada.

Greiner considera que os líderes devem estar prontos para atuar na direção da maré e não contra ela. Ainda assim, devem ser cuidadosos, pois a impaciência pode tentá-los a pular fases. Cada fase resulta num fortalecimento da empresa, assim como em certas lições de aprendizado na organização que serão essenciais para o sucesso das fases posteriores. Dá o seguinte exemplo: uma criança prodígio pode ser capaz de ler como um adolescente, mas não pode se comportar como um até que atinja a idade, através de uma série de experiências.

De acordo com as idéias de Greiner, os administradores devem ser treinados para pensar e agir a partir de uma perspectiva desenvolvimentista. Há muito que as dimensões de tempo vêm sendo ignoradas pelas teorias e práticas. O integrante paradoxo da visão de Greiner é que “através do aprendizado da história, talvez seja possível realizar um trabalho melhor no futuro” (Greiner, L. E., 1972).

Pettigrew (1979) afirma que uma análise longitudinal do processo está mais propensa a interessar-se pelos sistemas de linguagem do tornar-se do que do ser. Em um estudo empírico sobre um internato britânico, ele oferece uma visão especulativa de alguns conceitos e processos associados ao nascimento e ao crescimento das empresas. O internato foi fundado por um indivíduo de “personalidade forte” que causou um grande impacto nos valores e convicções da organização. A coleta de dados começou em 1972 com uma análise do “antes”, “durante” e “depois” do impacto causado por uma grande mudança estrutural em certos aspectos da organização, como clima e estrutura. Nos outonos de 1973 e 1974, realizaram-se entrevistas e questionários com alunos e funcionários. As análises de corte transversal e processual foram complementadas com uma análise histórica do nascimento e da evolução do internato entre 1934 e 1972. Essa análise retrospectiva baseou-se em longas entrevistas com ex-alunos, ex-professores e ex-diretores que freqüentaram a escola entre a década de 30 e o ano de 1972. Para Pettigrew, é interessante examinar uma organização, ou qualquer outro sistema, como um sistema contínuo, com passado, presente e futuro. Uma teoria sólida tem que levar em consideração a história e o futuro da empresa, relacionando-os com o presente. O autor afirma que as organizações modificam-se de acordo com as forças do mercado, sociais ou ambientais.

Gráfico 1  
As cinco fases de crescimento



Essas mudanças são difíceis de detectar quando ocorrem, mas são de fácil reconhecimento se vistas em retrospecto, através das mudanças de estágio e da história de cada empresa. Aprender a identificar esses eventos é parte da tarefa do pesquisador.

Dyer (1986), por sua vez, estudou a cultura das empresas familiares norte-americanas. Ele analisou em profundidade os estudos de caso, enfocando a história das empresas e o modo como evoluíram. Seu método de investigação incluiu a comparação e o contraste dos padrões e culturas evolucionárias da organização. Reuniu dados das histórias de mais de 40 firmas. Através da utilização de uma abordagem histórica, Dyer conseguiu explorar, de forma intensiva e sistemática, os diferentes problemas enfrentados pelos líderes de empresas familiares nos vários estágios do ciclo vital de uma firma desse tipo. As empresas estudadas vão de gigantes, como a Du Pont, a pequenas operações. Até as grandes corporações tiveram inícios muito humildes, e os fundadores e famílias que iniciaram essas empresas encontraram muitos dos problemas enfrentados pelas empresas familiares de hoje. Através do estudo retrospectivo dessas grandes firmas por longos períodos de tempo, o autor alcançou um maior entendimento da dinâmica das empresas familiares em vários estágios de desenvolvimento. Dyer concluiu que a história de uma firma familiar determina, em grande parte, a sua capacidade de sobrevivência. Ele também observou que os efeitos da história e das culturas nessas companhias foram tão consistentes que as implicações eram as seguintes: para competir em um mundo dinâmico e incerto, os administradores dessas empresas familiares devem estar cientes de suas culturas e devem ser capacitados na administração das mudanças culturais. Dyer descreve o processo de mudança enfatizando o papel dos líderes passados e presentes no processo de evolução e de mudança culturais das organizações.

Pedler et alii (1991) descreveram recentemente a “Companhia Experiência”, na qual o desenvolvimento individual e coletivo é a chave para a sobrevivência da organização. Sob essa abordagem dinâmica, os autores usam a metáfora das empresas como organismos que mudam com o passar do tempo e que atravessam vários estágios vitais turbulentos. Cada firma enfrenta problemas e circunstâncias práticas que estão associados a experiências específicas do passado. Seguindo o ponto de vista de Greiner, sugerem algumas generalizações com relação aos estágios “previsíveis” do ciclo vital de uma empresa. A limitação da abordagem de Pedler et alii talvez esteja na tentativa de enquadrar as companhias em estágios de desenvolvimento preestabelecidos, de modo a possibilitar um salto de eventos particulares que poderiam ser fundamentais para a compreensão do crescimento organizacional. Embora algumas noções comuns sejam encontradas, como nascimento, maturidade e morte, deve haver uma singularidade de eventos que diferencie uma organização de outra.

A singularidade das companhias foi empiricamente explorada por Salama (1991), que usa a metáfora das organizações como personalidades para desenvolver uma investigação empírica de quatro grandes organizações britânicas, as quais experimentaram uma “mudança cultural” associada à privatização. Salama tentou esclarecer a personalidade das empresas através de um processo biográfico de pesquisa. A metáfora da “cultura organizacional como personalidade da empresa” forneceu *insights* significativos sobre o modo pelo qual a cultura foi formada e modificada.

A personalidade é resultado da interação de: a) fatores herdados e b) experiências adquiridas. A personalidade não é estática e evolui através das experiências por que passa durante a vida em diversos ambientes sociais (família, escola, igreja, emprego, colegas, clube). Algumas personalidades permanecem relativamente constantes; isso é possível

porque elas estão isoladas do ambiente externo. Em tais casos, os indivíduos tendem a manter o mesmo grupo de valores e convicções desenvolvido durante suas infâncias. Outras, entretanto, são mais flexíveis, possivelmente devido a uma maior abertura à mudança contextual. Em tais casos, estão aptas a questionar os valores e convicções originais e, eventualmente, modificar alguns deles. Logo, tanto os indivíduos quanto as organizações evoluem quando estão sujeitos ao meio. Aplicando essa analogia, Salama investigou como as personalidades da Jaguar, da British Nuclear Fuels (BNFL), da British Airways (BA) e da British Airports Authority (BAA) foram formadas e transformadas a partir da concepção dos seus administradores. Fazendo uso de uma análise etnográfica, os administradores de uma mesma organização chegaram a consenso quanto à descrição da cultura histórica organizacional ou personalidade. As personalidades dessas quatro companhias foram descritas pelos entrevistados da seguinte maneira: Jaguar: dinâmica, sofisticada, tradicional e autoritária; BNFL: estática, tradicional, burocrática e pouco inovadora; BA: vagarosa, detalhista, conservadora, pouco criativa e antiquada; BAA: informal, aberta, muito comunicativa e comercialmente direcionada. Como Salama observou, essas “personalidades” modificaram-se gradualmente como reflexo da decisão de privatização. Para enfrentar os novos obstáculos externos, são necessários ajustes na cultura corrente. Em outras palavras, durante o processo de mudança cultural são precisos diferentes valores organizacionais e diferente comportamento administrativo. Essa abordagem retrospectiva baseou-se em entrevistas semi-estruturadas com empregados que estiveram nas empresas antes, durante e depois da decisão de privatização. Os resultados mostram que a biografia de cada firma representa as origens dos valores e convicções básicos compartilhados pela maioria dos membros de cada firma. Assim, o comportamento exigido dos administradores no passado estava associado à história e aos valores e convicções compartilhados pelos líderes das empresas. O quadro 1 demonstra que a cultura é um reflexo do passado, pois leva em conta:

- a) os valores do fundador;
- b) os valores dominantes em uma empresa específica.

**Os valores e atitudes do fundador.** Historicamente, os valores da administração nessas quatro companhias variaram enormemente. Tanto a Jaguar quanto a BAA sempre tiveram líderes carismáticos, embora com estilos individuais diferentes. O fundador da Jaguar foi descrito pelos diretores como um líder “carismático e autoritário” (uma visão sustentada pela imprensa). Ele acreditava em formalidade e na distância entre empregados e administradores, e o comportamento administrativo estabelecido por ele — como um modo de “subir” na Jaguar — significava ser dinâmico e trabalhar por muitas horas. A BAA também possui um líder carismático (o presidente) que ocupa o cargo desde a criação da companhia.

Assim como na Jaguar, os valores do carismático líder da BAA refletiram-se no comportamento dos diretores. Entretanto, eles parecem ser totalmente diferentes daqueles adotados na Jaguar. O líder na BAA é conhecido por apreciar a clareza, a flexibilidade e a inovação e por possuir uma mente muito analítica. Observou-se que pelo fato de a BNFL e a BA não terem líderes carismáticos como as outras duas anteriores, cada departamento refletia os valores e convicções do seu próprio executivo-chefe.

Quadro 1  
Como a cultura foi formada em Jaguar, BNFL, BA e BAA

	VALORES DO LÍDER	VALORES DA EMPRESA	HISTÓRICO COMPORTAMENTO ADMINISTRATIVO EXIGIDO
JAGUAR	<b>FUNDADOR CARISMÁTICO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Sofisticação</li> <li>. Formalidade</li> <li>. Autoridade</li> <li>. Entusiasmo (Incessante)</li> <li>. Energia, dinamismo</li> </ul>	<b>CARRO DE LUXO INDUSTRIALIZADO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>. <i>High profile</i></li> <li>. Engenharia orientada</li> <li>. Individualismo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Formal</li> <li>. Dinâmico/Incessante</li> <li>. Entusiasta</li> <li>. Trabalhador laborioso</li> <li>. Tecnicamente competente (eng.)</li> <li>. Trabalhar isoladamente</li> </ul>
BNFL	<b>VALORES DO EXECUTIVO-CHEFE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Burocracia</li> <li>. Paternalismo</li> <li>. Benevolência</li> </ul>	<b>INDÚSTRIA NUCLEAR</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Perfeccionismo</li> <li>. Segurança</li> <li>. Sigilo</li> <li>. Tecnicamente orientada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Obedecer ao sistema</li> <li>. Perfeccionista/Especialista</li> <li>. "Um bom camarada"</li> </ul>
BA	<b>VALORES DO EXECUTIVO-CHEFE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Burocracia</li> <li>. Organizado militarmente</li> <li>. Formalidade</li> <li>. Político</li> </ul>	<b>INDÚSTRIA AÉREA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Segurança</li> <li>. Engenharia orientada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Formal/Organizada</li> <li>. Tecnicamente competente</li> <li>. Especialista</li> </ul>
BAA	<b>FUNDADOR CARISMÁTICO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Informalidade</li> <li>. Criatividade</li> <li>. Inovação</li> <li>. Abertura</li> </ul>	<b>GERÊNCIA DE AEROPORTOS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Orientada comercialmente</li> <li>. Orientada pelo cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Tino comercial</li> <li>. Participativo</li> <li>. Abertura/orientada pelo cliente</li> <li>. Generalizador</li> </ul>

**Os valores dominantes na empresa.** A investigação das biografias dessas quatro companhias mostrou que firmas diferentes desenvolvem, através dos anos, diversos padrões culturais para servir às necessidades dos seus ramos. Por exemplo, de acordo com o quadro 1, a cultura da BNFL parece ter sido influenciada pelo perfeccionismo e pelo sigilo exigidos pela indústria nuclear; na Jaguar, pela energia e sofisticação das fábricas de carros de luxo; na BA, pela orientação técnica da indústria aérea; na BAA, pelo tino comercial da administração de aeroportos.

Esses cinco estudos enfatizaram a biografia como método de pesquisa para compreender o desenvolvimento organizacional. Relacionando uma abordagem psicanalítica aos estudos organizacionais, pode-se concluir que, como o processo de desenvolvimento de uma criança, a biografia de uma empresa pode fornecer indícios para a compreensão da sua atual crise e facilitar a escolha de uma estratégia de desenvolvimento adequada.

### 3. Implicações para o desenvolvimento administrativo de uma organização

Estudar a biografia de uma organização significa compreender o seu passado e a sua cultura. Essa abordagem cultural da pesquisa organizacional implica que o melhor administrador para uma determinada empresa talvez seja aquele que consiga entender e respeitar a história da companhia e contribuir para o desenvolvimento dela (Salama, A., 1991). Assim, a questão fundamental dos programas de desenvolvimento administrativo seria o estudo dos processos de nascimento e crescimento de cada organização. Em outras palavras, de acordo com Greiner, dever-se-ia dar mais ênfase a fatores internos, tais como: o que sabemos sobre o processo evolucionário de uma organização em particular? Ao invés de analisarmos somente os aspectos externos, o que sabemos sobre a situação do mercado ou sobre os aspectos do meio? Gabarro (1985) concluiu que 40% dos administradores não obtêm sucesso nos 12 primeiros meses, não por causa do seu trabalho, mas porque não se adequam à cultura da organização. Essa abordagem cultural faz supor que para melhor entender a adaptação do administrador à organização para a qual trabalha é essencial o conhecimento da sua personalidade e da personalidade da própria organização. Ou seja, o autoconhecimento do indivíduo e o autoconhecimento da empresa são fundamentais para melhor compreender a relação entre os dois.

Assim, outra vantagem de uma análise biográfica da personalidade é o recrutamento e a seleção dos administradores. A análise biográfica das organizações e da personalidade individual dos administradores ajudaria a estabelecer uma adaptação apropriada.

### 4. Conclusão

Este artigo procurou enfatizar a importância da biografia/história organizacional como método de pesquisa para entender o desenvolvimento das organizações. Também defende que as empresas não podem ser totalmente compreendidas se forem separadas de suas histórias. Isso implica o uso de métodos de pesquisa baseados nos estudos de caso “em profundidade” e não em testes de hipóteses.

Embora pareça relevante identificar os ciclos vitais comuns da companhia — como foi sugerido por Greiner (1972) e Pedler (1991) —, também parece importante aprofundar o conhecimento de *como* uma determinada organização atravessou seus processos de

evolução e revolução. Isso implica o uso da personalidade como metáfora para compreender o desenvolvimento da organização.

Este artigo procura mostrar ainda que cada companhia deve ser entendida como um indivíduo com suas próprias idiossincrasias. Pode-se traçar uma analogia entre os teóricos organizacionais e os antropólogos. Ambos precisam estudar as características particulares de cada grupo e seu modo específico de vida e prestar atenção no que diferencia uma empresa de outra, a fim de compreender por que vivem de maneiras diversas. Talvez em nossa ansiedade para encontrarmos generalizações, os estudiosos da organização tenham ignorado o elemento mais importante — a identidade da companhia. Parafraçando Freud, "... cada organização tem uma história diferente para contar".

## Referências bibliográficas

Dyer, W. G. *Cultural change in family firms*. London, Jossey-Bass, 1986.

Dyer, W. G., Jr. & Wilkins, Alan. Better stories not better constructs to generate better theory: a rejoinder to Eisenhardt. *The Academy of Management Journal*, 34(3), 1991.

Freud, S. An outline of psychoanalysis. *International Journal of Psychoanalysis*, 21: 27-894, 1940.

Gabarro, J. J. When a manager takes charge. *Harvard Business Review*, 63(3): 110-23, 1985.

Gordon, G. G. The relationship of corporate culture to industry sector and corporate performance. In: Kilmann, R. H. et alii (eds.). *Gaining control of the corporate culture*. San Francisco, Jossey-Bass, 1985.

Greiner, L. E. Evolution and revolution as organisations grow. *Harvard Business Review*, 50: 37-46, 1972.

Jaques, E. *The changing culture of a factory*. London, Routledge & Kegan Paul, 1951.

Kimberly, J. R.; Miles, R. H. and associates. *The organization life cycle*. London, Jossey-Bass, 1980.

Mintzberg, H. An emerging strategy of direct research. *Administrative Science Quarterly*, Dec. 24, 1979. p. 502-89.

O'Reilly III, Charles A. et alii. People and organisational culture: a profile comparison approach to assessing person-organisational fit. *The Academy of Management Journal*, 34(3): 487-516, 1991.

Pedler, M.; Burgoyne, J. & Boydell, T. *The learning company*. London, McGraw-Hill, 1991.

Pettigrew, A. M. *On studying organisational culture*. Dec. 1979. v. 24, p. 570-81.

Salama, A. *The impact of cultural change on managerial careers*. CSML, Lancaster University, 1991 (PhD thesis).

Wilkins, U. K. & Patterson, K. J. You can't get there from here: what will make culture change projects fail? In: Kilmann, R. H. et alii (eds.). *Gaining control of the corporate culture*. San Francisco, Jossey-Bass, 1985.