

UNIVERS. FEDERAL DO CEARÁ  
CURSO DE ARQUITETURA E URBANISMO  
BIBLIOTECA



**Universidade Estadual do Ceará**

**Lucila Naiza Soares Novaes**

**A EVOLUÇÃO DA ATUAÇÃO EMPREENDEDORA  
DOS ARQUITETOS NA CIDADE DE FORTALEZA**

**Fortaleza-Ceará  
2003**



**Universidade Estadual do Ceará**

**Lucila Naiza Soares Novaes**

**A EVOLUÇÃO DA ATUAÇÃO EMPREENDEDORA  
DOS ARQUITETOS NA CIDADE DE FORTALEZA**

**Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Acadêmico em Administração, do Centro de Estudos Sociais Aplicados, da Universidade Estadual do Ceará, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração, Área de Concentração: Pequena e Média Empresa**

**Orientadora: Professora Doutora Ana Augusta Ferreira de Freitas**

**Fortaleza-Ceará  
2003**



**Universidade Estadual do Ceará**

**Curso de Mestrado Acadêmico em Administração**

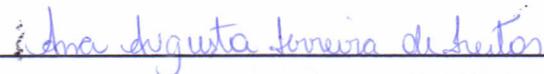
**Título do Trabalho: A Evolução da Atuação Empreendedora dos Arquitetos na  
Cidade de Fortaleza**

**Autora: Lucila Naiza Soares Novaes**

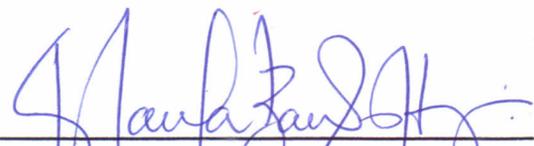
Defesa em 06 / AGO / 2003

Conceito obtido: 90

**Banca Examinadora**

  
\_\_\_\_\_  
Ana Augusta Ferreira de Freitas, Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>.  
Orientadora

  
\_\_\_\_\_  
Daniel R. de Carvalho Pinheiro, Prof. Dr.

  
\_\_\_\_\_  
José de Paula Barros Neto, Prof. Dr

## DEDICATÓRIA

À minha avó Lucila, pelas palavras meigas e carinhosas para incentivar-me e, principalmente, como um reconhecimento de seu exemplo de vida e determinação.

Aos melhores projetos de minha vida, Camila, Denise e Rodrigo Artur, como um símbolo de determinação e vontade para fazerem acontecer.

A todos os sobrinhos como um incentivo em seus caminhos futuros.

Obrigada!



## AGRADECIMENTOS

É difícil agradecer, pois são muitos aqueles que contribuíram e acreditaram para que essa dissertação se concretizasse. Foi o incentivo, a orientação, a compreensão doméstica, o carinho nas horas difíceis, a cumplicidade... A todos agradeço com muito carinho e gratidão. Agradeço em especial:

Ao Artur, meu amor. Sem seu amor, dedicação e cumplicidade, certamente jamais teria terminado. Suas palavras de incentivo e carinho, principalmente nos momentos difíceis, foram determinantes para tirarmos esse "dragão" de nossas vidas.

Aos meus filhotes queridos, pela paciência e carinho para vencermos essa longa jornada, tão cheia de ausências...

Aos meus pais e irmãs, pelo incentivo e pelo apoio aos meus filhos para superarem nossa ausência. Em especial, a Regina, responsável pela idéia desse mestrado. Seu apoio foi fundamental.

À minha mestra e orientadora Ana Augusta, que com muita habilidade e dedicação constante, sempre esteve disponível e me incentivando para chegar ao fim.

A todos os meus professores do mestrado, que me possibilitaram o aprendizado em uma área desconhecida para mim, criando novas oportunidades de conhecimento.

À sétima turma, meus companheiros de estudos, discussões, brincadeiras e comemorações. Que nossa amizade frutifique.

Aos arquitetos entrevistados, pois foram essas valiosas contribuições, umas das fontes mais ricas desse trabalho, que possibilitaram escrevê-lo.

Aos membros da banca examinadora, prof. Dr. Barros e Neto e Prof. Dr. Daniel Pinheiro, pelas importantes contribuições.

À UFC, em especial aos professores do Departamento de Arquitetura, que me permitiram escrever essa dissertação.

À equipe da Novaes Arquitetura, que tanto me apoiaram e incentivaram, dando a maior força nos momentos difíceis, segurando a "peteca" para ela não cair.

Aos amigos, que pacientemente toleraram essa fase difícil, mas pela amizade souberam relevar e incentivar com carinho e descontração.

Obrigada!

## RESUMO

A atuação profissional do arquiteto mudou para acompanhar as transformações ocorridas no seu ambiente organizacional. O arquiteto, antes reconhecido como artesão, teve seu objeto de trabalho redefinido e ampliado, sendo responsabilizado pelo espaço construído aonde o homem exercesse suas atividades. É fato que as transformações sofridas pelo ambiente são intensas e rápidas, e as organizações para sobreviverem neste ambiente têm de ser inovadoras, desenvolvendo uma capacidade empreendedora, conduzindo a uma nova postura de atuação no mercado. E os profissionais arquitetos tiveram uma atuação empreendedora enquanto acompanhavam as mudanças do ambiente organizacional? Esta é a questão de pesquisa deste trabalho, que objetiva analisar a atuação do arquiteto-gestor em Fortaleza, sob a ótica do empreendedorismo, a partir do final da década de cinquenta até os dias atuais, identificando as mudanças que ocorreram e as oportunidades detectadas e aproveitadas. Primeiro, realizou-se uma pesquisa bibliográfica como alicerce deste estudo, sobre as mudanças nos ambientes organizacionais e o papel de atuação do gestor, sob a luz do empreendedorismo. Depois, fez-se uma pesquisa de campo, tipo exploratória, através de entrevistas a proeminentes arquitetos de Fortaleza, buscando informações e experiências desses profissionais que vivenciaram o período delimitado por esse trabalho. Os resultados evidenciaram que existiram arquitetos com uma postura inovadora, com atuação empreendedora, durante o processo das mudanças organizacionais ocorridas no período de tempo delimitado. Constatou-se, também, que esses profissionais corroboraram para a valorização da atividade profissional e para as transformações dos escritórios de arquitetura, tanto pela diversificação da atividade como pelas melhorias nas condições de trabalho. Verificou-se que, alguns profissionais aproveitaram as oportunidades a partir do sucesso de outros, incrementando valor aos serviços existentes, o que lhes atribuiu características empreendedoras, diferentemente daqueles que meramente copiam serviços ou produtos. Através destas constatações, espera-se ampliar os conhecimentos acerca da atuação do arquiteto-gestor, para potencializar as oportunidades no ambiente organizacional.

## ABSTRACT

Architects' professional performance has changed to keep up with the transformations occurred in their organizational environment. The architects, which had been formerly considered a craftsman, now sees his/her work subject redefined and expanded, and is accountable for the constructed space where man performs his activities. In fact, environmental changes are intense and fast, and require the organizations to be innovative and develop an enterprising capacity to survive in such an environment and assume a new operational behavior in the market. Did professional architects have an enterprising behavior while changes in the organizational environment were taking place? This is the subject of this work, which aims to analyze the managing architect's performance in Fortaleza from an enterprising view, over the period between the late 1950s and the current days, and identify both the changes and detected and explored opportunities. First, to support this study, a bibliographic survey on changes in organizational environments and the manager's performance from an enterprising view was made. Then, a field exploratory survey took place in the form of interviews with reputed architects in Fortaleza, toward collecting information and experience from those professionals who were active in the period covered by this work. Relevant results suggested the existence of architects with innovating behavior and enterprising performance during the process of organizational changes that occurred over that period. It was found that those professionals cooperated with the valorization of their professional activity and changes in architecture offices, by both diversifying the activities and improving the working conditions. It was also found that some professionals benefited of opportunities provided by other successful professionals, and added value to the services available, thus assuming enterprising characteristics, in contrast with those professionals who merely reproduce services and products. Based on the conclusions above, it is necessary to increase the knowledge on the managing architect's performance to strengthen the organizational environment opportunities.

## SUMÁRIO

|  |     |
|--|-----|
| <b>LISTA DE FIGURAS</b> .....  | 08  |
| <b>LISTA DE QUADROS</b> .....  | 08  |
| <b>1- INTRODUÇÃO</b> .....   | 09  |
| <b>2- AMBIENTE MERCADOLÓGICO E PERFIL EMPREENDEDOR</b> .....                   | 18  |
| 2.1- O Ambiente das Organizações – sua Importância .....                       | 19  |
| 2.2- O Papel do Gestor e a Inovação nas Organizações .....                     | 27  |
| 2.3- A Evolução Histórica da Teoria do Empreendedorismo .....                  | 32  |
| 2.3.1- Conceituando Empreendedorismo .....                                     | 38  |
| 2.3.2- O Processo Empreendedor .....   | 43  |
| 2.3.3- A Estratégia Empreendedora .....  | 51  |
| 2.4- As Pequenas Empresas e o Empreendedorismo .....                           | 56  |
| 2.4.1- As Pequenas Empresas e o Empreendedorismo no Brasil .....               | 60  |
| 2.5- O Arquiteto e o Mercado de Arquitetura.....                               | 64  |
| 2.5.1- O Mercado de Arquitetura .....  | 67  |
| 2.5.2- A Indústria da Construção Civil – ICC .....                             | 70  |
| 2.5.3- O Mercado de Arquitetura e a ICCSE .....                                | 73  |
| <b>3- METODOLOGIA DE PESQUISA</b> .....  | 77  |
| <b>4- ANÁLISE DOS RESULTADOS - A ATUAÇÃO DOS ARQUITETOS EM FORTALEZA</b> ..... | 89  |
| 4.1- Cenário 1 – O Desconhecimento da Atividade .....                          | 89  |
| 4.2- Cenário 2 – O Reconhecimento do Arquiteto pela Sociedade .....            | 92  |
| 4.3- Cenário 3 – A Criação da Escola de Arquitetura .....                      | 97  |
| 4.4- Cenário 4 – A Diversificação da Atividade do Arquiteto .....              | 100 |
| 4.5- Cenário 5 – A Profissionalização dos Arquitetos .....                     | 104 |
| 4.6- Cenário 6 – Novos Parâmetros para o Ambiente de Arquitetura .....         | 107 |
| 4.7- Um resumo dos cenários .....  | 119 |
| <b>5- CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES</b> .....                           | 121 |
| <b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....  | 129 |
| <b>APÊNDICE</b> .....  | 134 |
| Apêndice I - Roteiro das Entrevistas.....                                      | 134 |

## LISTA DE FIGURAS

|   |    |
|---|----|
| Figura 1 – Fatores que influenciam no processo empreendedor ..... | 44 |
| Figura 2 – O processo empreendedor.....                           | 46 |

## LISTA DE QUADROS

|  |     |
|--|-----|
| Quadro 1 – Classificação do porte da empresas no Brasil.....       | 61  |
| Quadro 2 – Participação das MPME's na economia do Brasil.....      | 61  |
| Quadro 3 – Definições sobre arquitetura.....                       | 65  |
| Quadro 4 – Definições sobre o espaço na arquitetura.....           | 66  |
| Quadro 5 – Principais acontecimentos para o setor da ICCSE.....    | 71  |
| Quadro 6 – Definição de cenários para análise dos resultados ..... | 87  |
| Quadro 7 – Resumo da análise dos resultados .....                  | 119 |

## 1- INTRODUÇÃO

*A arte não é capaz de mudar o mundo, mas consegue contribuir para mudar a conscientização e os impulsos de homens e mulheres que são capazes de mudar o mundo.*

Herbert Marcuse<sup>1</sup>

Através da linha do tempo pode-se compreender a evolução do papel de atuação do profissional arquiteto percebida e assimilada pela sociedade. A função do arquiteto perante a sociedade evoluiu ao longo da história: inicialmente como artesão, depois artista e enfim profissional. Concomitantemente, houve o reconhecimento pela sociedade de que o espaço construído representava mais que as edificações, mas um local onde houvesse atividades humanas. Em consequência, gradativamente, o conceito de arquitetura foi se ampliando.

Destarte, a função do arquiteto evoluiu junto à história da humanidade e suas atribuições acompanharam a evolução dos conhecimentos humanos. De acordo com a ASBEA (2000: 10):

*"...o trabalho do arquiteto atendia não só às aspirações, necessidades e finalidades de ordem prática, ligadas ao conjunto das atividades humanas, mas também às necessidades da natureza, isto é, às exigências dos materiais de construção e suas técnicas e às humanas, incluindo as decorrentes da relação homem-ambiente. Suas obras comunicavam, por isso, os significados da cultura de seu tempo e produziam conforto relativo na medida de suas possibilidades e limitações."*

Ao longo do tempo ocorreu uma valorização da atividade do arquiteto, e conseqüentemente um aumento na demanda por projetos de arquitetura. A esses fatos, some-se o crescimento em importância da arquitetura no processo de desenvolvimento físico e humanístico das cidades (BENEVOLO, 1972). Ressalte-se, ainda, o reconhecimento pela sociedade da arquitetura como a responsável pela relação homem *versus* espaço, expressando e definindo os espaços urbanos, os

<sup>1</sup> Marcuse, Herbert. *Arquiteto* citado por Pereira (1997)

espaços internos de convivência, a comunicação visual das cidades e o processo construtivo das obras (ASBEA, 2000; ZEVI, 1996).

O arquiteto, para atender a esse contexto de mercado, precisou se organizar profissionalmente por diversas razões como: atender ao aumento da demanda de projetos, acompanhar as transformações tecnológicas, defender-se do acirramento da concorrência, e considerar as exigências de mais qualidade de seus serviços. Quaisquer que sejam os motivos, os arquitetos perceberam as mudanças no seu ambiente organizacional e foram em busca de aprender a lidar com essas transformações.

A presente dissertação se detém em caracterizar a atuação do arquiteto à luz das mudanças conjunturais ocorridas ao longo dos últimos cinquenta anos, buscando identificar as transformações pelas quais passam as organizações onde atua esse profissional.

Para a compreensão do papel do arquiteto é necessário conhecer o fio condutor do processo através da história dos povos. Historicamente, na Grécia antiga, o arquiteto<sup>2</sup> significava o chefe ou supervisor de uma empreitada, que além de deter o conhecimento técnico e a arte, devia possuir habilidades para coordenar os trabalhos pertinentes à obra. No período romano, devido à importância das grandes obras públicas e do aperfeiçoamento das técnicas construtivas, o arquiteto teve suas tarefas ampliadas, sendo responsável tanto pelo projeto e decoração, como também por toda a parte técnica para a execução da obra. Durante a Idade Média, a arte de projetar passou a ter um valor estritamente empírico, o arquiteto era considerado apenas o artesão experiente e contratado como mestre-de-obras (BENEVOLO, 1972; ZEVI, 1979). Desta forma, concentravam a figura do arquiteto e do construtor em uma única pessoa. Nesta época, segundo Mascaró (1998:13), a figura dos arquitetos era vista como:

“...artesãos itinerantes que projetavam, construíam e executavam trabalhos de manutenção e reparo, manejavam a aritmética e a geometria, podiam desenhar plantas e cortes. Isto explica a unidade de pensamento e ação materializada na arquitetura e na relação inovação / produção...”

<sup>2</sup> O termo em grego é “*arkhitektôn*”.

No período do Renascimento Italiano surgiram duas tendências de definição da função do arquiteto. A primeira buscava elevá-lo a artista, acima do esquema profissional das corporações medievais da época; a segunda era favorável à divisão das tarefas, que aparentemente era contestada ao serem observadas as performances de um Michelângelo ou de um Leonardo da Vinci. Entretanto, esta tendência foi se estabelecendo, e a arquitetura passou a ser aceita como uma das "Belas Artes", e a atribuição de executar os trabalhos tecnicamente passou a ser do construtor (BENEVOLO, 1972). A partir desse período, arquitetos e construtores passaram a ser figuras distintas, consagrando a separação com a fundação da primeira Escola de Engenharia: *École des Ponts e Chaussées*, em Paris no ano de 1747 (FRAMPTON, 1997).

Dando continuidade a esse passeio histórico, no século XIX, o academicismo nas universidades levou ao extremo a separação entre o arquiteto - considerado um artista, e o engenheiro - considerado um técnico. Essa visão acentuou o fato de considerar como relevante o trabalho do arquiteto apenas para os edifícios nobres ou monumentais e os desenhos de fachadas, e a cargo dos engenheiros todo o restante das construções (ZEVI, 1979).

O progresso, advindo da Revolução Industrial, incentivou o crescimento dos núcleos urbanos que, aliado ao uso do aço na construção, conforme Solano (2000), concorreu para que o arquiteto fosse estimulado a aumentar seus conhecimentos e a buscar por novas tecnologias. No decorrer do começo do século XX organizou-se uma "reação funcionalista", cujos princípios lançados desde o final do século XIX, diziam que a forma de um edifício deveria expressar sua função. Entretanto, segundo Benevolo (1972:212), "não se tratava de contrapor as exigências funcionais às formais dentro do velho sistema de valores, mas, de ver umas e outras numa nova perspectiva". Este movimento induziu a compreensão de que a arquitetura não estaria mais limitada aos grandes edifícios, passando a ser todo o espaço construído, aonde houvesse atividades humanas.

O fruto desse processo foi a valorização do profissional arquiteto, que passou a ser reconhecido como responsável pela concepção do espaço construído. De acordo com Zevi (1997:28), "arquitetura não é apenas arte nem só imagem de

vida histórica ou de vida vivida por nós e pelos outros; é também, e sobretudo, o ambiente, a cena onde vivemos a nossa vida”.

Assim, o arquiteto passou a ser mais solicitado em sua atuação, em decorrência do aumento das solicitações de projeto aliado à complexidade e as novas técnicas do trabalho. Tal ambiência conduziu os arquitetos a organizarem-se profissionalmente, estabelecendo-se em escritórios e/ou associando-se em equipes.

Remeter o arquiteto à responsabilidade de todo espaço onde o homem exerce qualquer atividade redefine seu objeto de trabalho, que passa a ter uma definição mais ampla. Os profissionais, adaptando-se à realidade regional e às oportunidades que surgem com as transformações da sociedade, diversificam o exercício de suas atividades, não sendo mais exclusivamente projetista de edificações. Atualmente, atuam como *designers* de móveis e mobiliários urbanos; elaboram projetos para arquitetura de interiores, conforto ambiental, urbanismo, paisagismo e comunicação visual; desenvolvem projetos para sistemas construtivos e mais uma enorme gama de atividades respaldadas pelas suas atribuições legais. Destaque-se, porém, que para o presente estudo, o profissional arquiteto abordado será o projetista de edificações dado o seu caráter mais abrangente, e por permear toda a história da arquitetura.

O trabalho do arquiteto, enquanto projetista, é materializado pela Indústria da Construção Civil, que reconhecidamente é um forte pólo criador de rendas e empregador de mão-de-obra, constituindo-se assim em um mercado relevante para a economia de um lugar. E como qualquer segmento da economia, também vem sofrendo com as transformações, mudando significativamente a produção e a vida das pessoas, pois de acordo com Motta (2001: 12):

“... a segunda metade do século XX presenciou uma revolução científica e tecnológica nas formas de produção. As empresas tomaram-se mais complexas e as concepções de gerência alteraram-se tão profundamente quanto as inovações em produtos e serviços. Essa revolução prossegue com a renovação cada vez mais rápida das atuais concepções de produção e das formas de organização do trabalho”.

Neste cenário, os escritórios de produção de projetos de arquitetura também sofrem processos de transformação para evoluir e acompanhar as

necessidades do mercado da construção civil, já que estes são responsáveis pelo processo de construção do objeto a construir, desde a detecção de suas necessidades até a sua concretização. Destarte, o arquiteto não é apenas um elaborador de projetos, mas é um gestor de negócios, não podendo restringir-se apenas a concepção e desenvolvimento de projetos. Diante das novas exigências de mercado, o arquiteto passa a ser exigido para que atue também como gestor, com capacidade para o gerenciamento do seu negócio e, com percepção das mudanças do ambiente onde está inserido.

Para este trabalho, o profissional arquiteto será, por vezes, denominado de arquiteto-gestor, embora, se reconheça que no início da sua atuação estes não estavam organizados formalmente em escritórios, ou seja não eram reconhecidos juridicamente.

Para o profissional arquiteto que atua no mercado vigente, além da exigência de formação acadêmica profissional que lhe respalde as solicitações técnicas, passou a ser necessário adquirir formação multidisciplinar para atuar de modo criativo e versátil, fazendo conexões com várias áreas de conhecimento, atendendo assim, às novas necessidades solicitadas para manter-se competitivo.

Segundo Porter (1989), a busca de uma posição competitiva favorável em qualquer atividade se dá através de estratégias competitivas. Estas surgem de uma compreensão sofisticada das regras da concorrência que determinam a atratividade de um setor, para a empresa fazer a escolha de qual vantagem competitiva deseja obter e então, traçar estratégias para alcançá-las. Desta forma, Drucker (2002-a) afirma que características como capacidade de análise, de aprender, versatilidade, flexibilidade, criatividade, liderança, prospecção de novos negócios e empreendedorismo são requeridas para acompanhar estas transformações nas empresas.

Além do mais, prognostica Drucker (2002-a: 200) que “as empresas de hoje simplesmente não sobreviverão neste período de rápida mudança e inovação a não ser que adquiram uma competência empreendedora”. Diante do exposto, o empreendedorismo tem sido objeto de estudo de pesquisadores de várias áreas de

conhecimento. Entretanto, de acordo com Oliveira (1995), há um consenso em sua importância nas economias nacionais, e os governos têm se empenhado, cada vez mais, criando oportunidades para os empreendedores, para aqueles que se lançam à missão de conquistar um nicho de mercado descoberto.

Segundo Dornelas (2001), o papel desses empreendedores sempre foi fundamental para a sociedade e está mudando a forma de se fazer negócio no mundo. A economia e os meios de produção e serviços estão se sofisticando, impulsionando o empreendedorismo, que surge muito mais como consequência das mudanças tecnológicas e da velocidade com que ocorrem, e não apenas como modismo. Essa competição na economia força os empresários a buscarem paradigmas diferentes.

É neste cenário que se encontram os arquitetos com seu mercado de trabalho, sendo conduzidos a atenderem as tendências do novo mundo organizacional e a buscarem novos paradigmas para alcançarem êxito no desempenho do seu papel profissional.

Para atender a esse mercado cada vez mais exigente, o arquiteto tem sido mais solicitado e mais cobrado, forçando este profissional a traçar estratégias para sua sobrevivência, a partir de sua compreensão das mudanças e nelas identificando as oportunidades e aprendendo a explorá-las, ou seja despertando sua capacidade empreendedora, incentivando-o a uma nova postura de atuação no mercado.

O presente trabalho se propõe a tratar essa abordagem sobre a atuação dos arquitetos, sob a ótica do empreendedorismo, focando àqueles que são gestores de escritórios de arquitetura. Desta forma, essa dissertação tem por orientação para sua pesquisa e estudo a seguinte questão de partida: Os arquitetos-gestores tiveram uma atuação empreendedora ao acompanharem as mudanças do ambiente organizacional, nos últimos quarentas anos?

Destaque-se que há lacunas nessa área de conhecimento face aos poucos estudos formatados sobre essa questão. Os trabalhos em sua maioria

abordam gestão de construtores e do processo de projeto, como tratam Fontenelle (2002), Tzortzopoulos (1999), Mello (1997), Grillo (2002), Rossetto (1998), Moura (1998), Fabrício (2002) dentre outros, não abordando especificamente a gestão dos escritórios de arquitetura e suas mudanças ao longo do tempo.

Assim sendo, torna-se relevante as contribuições oriundas desse trabalho. Pelo lado técnico, é importante reconhecer as mudanças no ambiente do mercado de arquitetura e identificar a resposta dos arquitetos frente a essas mudanças, destacando a ocorrência ou não de uma postura inovadora e empreendedora. Pelo lado científico, o trabalho é de grande valia, dada a escassez de trabalhos nessa área e a falta de evidências empíricas sobre a evolução da atuação do arquiteto diante das transformações sofridas pelo mercado de arquitetura.

Para esclarecer a questão formulada, o desenvolvimento desse trabalho atendeu alguns objetivos. O objetivo geral é analisar a atuação profissional do arquiteto-gestor em Fortaleza, sob a ótica do empreendedorismo. E, para a consecução deste, foram formulados dois objetivos específicos, a saber:

- a) Identificar as mudanças que influenciaram a atuação do arquiteto-gestor, ocorridas no período final da década de cinquenta até os dias atuais.
- b) Identificar as oportunidades detectadas e exploradas pelos arquitetos durante a sua atuação profissional, no referido período de tempo.

Para a consecução destes objetivos, foram feitas entrevistas a arquitetos para reportarem os fatos ocorridos que caracterizaram a atuação profissional do arquiteto, no período de tempo estabelecido pela autora. As análises fornecidas por esses arquitetos contribuíram de forma decisiva para a elaboração desse trabalho, e possibilitaram a formatação da percepção da reação dos arquitetos diante das adversidades encontradas no ambiente.

A pesquisa tem características que a torna relevante tanto para o contexto acadêmico como empresarial. No contexto acadêmico, uma importante contribuição é o levantamento de dados coletados através dos depoimentos orais dos arquitetos presentes desde o período que antecede a fundação da Escola de Arquitetura da

Universidade Federal do Ceará até os dias atuais, permitindo resgatar parte da história da arquitetura em Fortaleza, cobrindo um período de aproximadamente 50 anos. Esses arquitetos relataram suas experiências e dificuldades ao exercerem suas atividades durante o citado período, bem como forneceram valiosas contribuições ao discorrerem sobre o mercado em que atuaram e/ou atuam, como também ao reportarem sobre a atuação de outros colegas arquitetos *in memoriam*.

No contexto empresarial, pode-se citar a importância de compreender a evolução da atuação do arquiteto-gestor, em resposta às mudanças organizacionais do mercado, indicando as oportunidades que foram identificadas e exploradas por esses gestores, com vistas a sobreviver neste ambiente turbulento de constantes mudanças da Indústria da Construção Civil - ICC, onde estão inseridos os escritórios de arquitetura.

Para atingir aos objetivos dessa pesquisa, foram estabelecidos limites geográficos. Optou-se por fazer as entrevistas somente a arquitetos residentes na cidade de Fortaleza, mesmo tendo conhecimento da existência de profissionais que atuaram no período demarcado para a pesquisa, e que atualmente estão residindo em outras cidades.

É relevante ponderar que os arquitetos entrevistados têm áreas de atuação diferentes, como prestador de serviços autônomos, sócio-gerente de empresa ou professor universitário. Desta forma, cada um apresentou seu ponto de vista, sua visão de mercado em coerência tanto com sua formação quanto com sua área de atuação, não havendo homogeneidade nas áreas de atuação. Ressalte-se que essa heterogeneidade pode ser vista como forma de contribuir, enriquecendo o trabalho, dada a possibilidade de somar visões diferentes do mesmo objeto de estudo.

A presente dissertação está organizada em cinco capítulos. O capítulo um é introdutório, destinado a contextualizar e apresentar a problemática em questão, realçando suas contribuições, além de explicitar os objetivos, e delimitações da pesquisa.

No segundo capítulo apresenta-se a revisão bibliográfica, abordando a importância do ambiente organizacional, sob a visão dos estudiosos que escreveram de forma sistêmica sobre as mudanças ambientais, levando em consideração: a organização e o indivíduo. Foram apresentados ainda, o papel do gestor e sua postura de inovação diante das mudanças, carreando os estudos para compreendê-los como empreendedores, quando exploram a mudança como oportunidades de negócios. Tornou-se, então, imprescindível abordar o tema Empreendedorismo. Para melhor compreensão do ambiente, fez-se um estudo da evolução do mercado de arquitetura e o negócio relacionado aos escritórios de arquitetura.

O terceiro capítulo descreve a metodologia adotada para a realização desse trabalho, no qual são explicitados os métodos para obtenção dos dados e análises para interpretações dos fatos analisados.

O quarto capítulo apresenta o resultado desta pesquisa e as análises correlacionadas com as variáveis da pesquisa e o referencial teórico pesquisado. O quinto capítulo relata as considerações finais e as recomendações para futuros trabalhos.

## 2 – AMBIENTE MERCADOLÓGICO E PERFIL EMPREENDEDOR

*Há três coisas que nunca voltam atrás:  
a flecha lançada, a palavra pronunciada  
e a oportunidade perdida.*

Provérbio chinês<sup>3</sup>

É um lugar comum o fato de considerar que se vive numa época de turbulência e de mudança, cujo ritmo intenso ameaça a sobrevivência de praticamente todas as empresas que não foram capazes de transformar o seu estilo de gestão e métodos de trabalho, ou seja, a mudança é inevitável e necessária (MOTTA, 2001).

As empresas para sobreviverem têm que ser dinâmicas, criativas, competentes, inovadoras. Impõe-se aos gestores que modifiquem a sua linha de ação, num esforço de renovação e ajuste rápido. Estes devem estar conscientes que apenas podem apoiar-se em uma única certeza: a mudança será uma constante a considerar (FERREIRA, 1997). Deste modo, para garantir a sobrevivência, as empresas devem elaborar projetos com soluções concretas, definir critérios de prioridades, promover ações e iniciativas de desenvolvimento sócio-econômico mediante uma formação interdisciplinar e multifacetada, em vista a uma intervenção prática, funcional e positiva na sociedade.

Os gestores precisam aprender a empreender e a traçar estratégias para atenderem às necessidades dessa empresa que ora se configura, tendo consciência e compreensão quanto às relações humanas internas e externas, à sua estrutura organizacional, ao trânsito da informação e ao desenvolvimento tecnológico para atender as necessidades de modificações dos padrões organizacionais estabelecidos, ou seja, criar uma base para o redirecionamento contínuo das organizações (MOTTA, 1999). Ressalta ainda o autor, o quanto é importante e

---

<sup>3</sup> Citado por Dolabela (1999)

crucial para sobrevivência os gestores adquirirem novos e mais conhecimentos, ou mesmo buscarem uma formação avançada para que estimulem a mente e a curiosidade no ambiente em que estão inseridos. Desta forma, o profissional é solicitado cada vez mais a ser menos especialistas e mais multiespecialistas para se posicionarem neste mercado complexo e em constante transformação.

Para compreensão deste contexto, serão abordadas neste capítulo a importância do ambiente organizacional e do papel desempenhado pelos gestores das organizações, e uma exposição da evolução histórica do empreendedorismo e sua importância no desenvolvimento socioeconômico do país.

## 2.1- O Ambiente das Organizações – sua Importância

As organizações estão vivendo um momento de muita turbulência e rápidas transformações. A ciência da administração, acompanhando esse momento histórico de profundas mudanças, evoluiu na tentativa de explicar o funcionamento das organizações e dos processos produtivos, utilizando-se de novas ferramentas para os estudos organizacionais. Os pioneiros da administração ao lançarem suas teorias não levavam em consideração diversos fatores como mercado, clientes, concorrência, dentre outros. Naqueles tempos idos o mundo apresentava-se de forma mais simples, estável e com recursos aparentemente inesgotáveis. Eles estudavam as organizações como se fossem relativamente isoladas do ambiente, abordavam aspectos específicos das empresas e de sua administração, focando processos produtivos e administrativos, papéis e funções de gerentes, necessidades e atitudes das pessoas ante o desempenho das organizações. Esses aspectos eram considerados de maneira estanque e, em geral, sem grandes preocupações com o ambiente externo e com as interações decorrentes da relação entre este e o ambiente interno. Segundo Maximiano (2000: 364) estas abordagens são:

“ênfoques que simplificam deliberadamente a administração e as organizações, para possibilitar o estudo especializado de suas partes. A simplificação é a base da especialização. Todavia há outras formas de pensar a administração e as organizações. Conclui, então, que nada é simples, tudo é complexo.”

Nestes últimos anos estudiosos, como Bertalanffy, Morgan, Stalker dentre outros, perceberam que o mundo tornara-se mais complexo, que os recursos materiais não são inesgotáveis, que as pessoas estão exigindo melhoria na qualidade de vida e que a economia mundial está inter-relacionada e interdependente, ou seja, as organizações não podiam mais ser consideradas sistemas fechados como antes, sem olhar ao seu redor. Eles passaram a perceber que as organizações sofriam influências diretas do ambiente externo a elas, que tanto os fatos políticos, como, sociais e econômicos ocorridos na sociedade provocavam reações nas organizações, o que desencadeou nesses estudiosos a necessidade de descobrirem as interações entre as forças do ambiente externo e as empresas.

Novos conceitos para se pensar as organizações foram gerados a partir de várias pesquisas orientadas para o estudo da interação da organização com o seu ambiente, sob a inspiração do pensamento do biólogo alemão Ludwig von Bertalanffy, que concebeu os princípios da Teoria Geral dos Sistemas e segundo Maximiano (2000), tem como idéia básica a interdependência das partes e a complexidade da realidade. Assim sendo, esse olhar remete a uma nova definição de organização como sistema: "uma organização é um sistema composto de elementos ou componentes interdependentes, que podem ter cada um seus próprios objetivos" (MAXIMIANO, 2000: 375).

Da abordagem sistêmica desenvolvida por Bertalanffy, originou-se a percepção das organizações sob o disfarce de uma metáfora biológica, assemelhando-as à organismos vivos. Este artifício foi desenvolvido por Gareth Morgan, para compreender as organizações e sua administração a partir de elementos ou fatos que caracterizavam a metáfora escolhida. Desta forma, ao comparar as organizações à organismos vivos, buscava compreendê-las baseado nos conceitos biológicos a eles relacionados. A ciência biológica, de acordo com Morgan (1996: 49), define organismos vivos como "sistemas abertos em um contínuo processo de troca com os seus ambientes... troca crucial para a manutenção da vida...". Assim, olhar as organizações como organismos, segundo Morgan (1996: 48), é entendê-las que "estão abertas ao seu meio ambiente e que devem atingir uma relação apropriada com este ambiente caso queiram sobreviver".

Partindo desta concepção, novas abordagens são construídas, aprofundando os estudos das inter-relações entre a organização e o ambiente, e estudando a natureza dessas relações. Essas abordagens evoluíram ao longo dos anos a partir do resultado do trabalho de pesquisadores, citados a seguir, que apoiavam suas idéias nos reflexos das mudanças ambientais. Nos anos 50 são conduzidos os primeiros trabalhos neste enfoque por Tom Burns e G.M. Stalker (CRAINER, 1999). Eles identificaram dois tipos de procedimentos nas organizações: o mecânico e o orgânico, e concluíram que aquelas do tipo orgânico apresentavam maior flexibilidade para lidar com a transformação e a insegurança geradas pelo ambiente do que as organizações mecânicas, que são estruturadas rigidamente em torno de burocracia, comando e controle. Suas conclusões fundamentais produziram forte influência noutros estudos, pois demarcaram que estrutura e comportamento organizacional não seguem um modelo pré-determinado, mas definem-se em função das pressões e mudanças ambientais.

Outra contribuição dada aos estudos organizacionais, que aborda a importância das interações entre a empresa e o ambiente, é concebida pelos estudos da professora Joan Woodward, citada por Ferreira (1997), realizados a partir de 1953 que, procurando estabelecer relação entre a teoria e prática administrativa, detecta a influência da tecnologia no contexto organizacional. A autora observa que a tecnologia adotada por uma organização apresenta uma relação íntima com sua estrutura social e com a tendência ao sucesso empresarial. Os diferentes ambientes técnicos adotados pelas empresas geram a utilização de uma gama de possíveis formas organizacionais. A citada autora refere-se ainda, à tecnologia como componente sintonizado aos objetivos da empresa, em função do seu mercado de atuação e seus produtos e, além disso conceitua que a tecnologia adotada faria a diferenciação nas práticas e desempenhos administrativos. Woodward (1977) apud Ferreira (1997: 103) afirma em seus estudos que:

"a tecnologia, por influenciar os papéis definidos pela organização formal deve, portanto, influenciar o comportamento industrial, pois a medida como uma pessoa reage depende tanto das demandas de seu papel e das circunstâncias em que ela se encontra, quanto de sua personalidade. Ao mesmo tempo em que influencia a forma de administrar, a tecnologia é condicionada aos objetivos da organização, em termos de produção: o que e para quem produzir."

Seus trabalhos concluem sobre a necessidade de utilização de um modelo de administração específico para cada empresa, considerando suas particularidades de atuação e conhecimentos em tecnologia, além das suas estruturas necessárias e habilidades gerenciais. Ou seja, para a autora a eficácia empresarial estaria ligada à compatibilização entre tecnologia e estrutura (MORGAN, 1996).

Os estudiosos Burns, Stalker e Woodward fundamentaram a essência do que viria a se chamar de Teoria Contingencial. Eles demonstraram que no decorrer do processo de administrar é necessário se fazer várias escolhas. Essas decisões tomadas são resultado da habilidade da alta administração em interpretar as situações em que se encontra a empresa. Partindo dessas observações, esses autores concluíram que:

“a organização eficaz depende de se encontrar o equilíbrio ou a compatibilidade entre estrutura, estratégia, tecnologia, envolvimento e necessidades das pessoas, bem como do ambiente externo.” (MORGAN, 1996: 56)

Todavia, são as pesquisas de Lawrence e Lorsch, em 1967, que formatam a Teoria da Contingência, desde a sua denominação até a organização e sistematização dos estudos. Conforme Donaldson apud Clegg (1999) eles determinaram que a taxa de mudança ambiental afeta a diferenciação e integração da organização. Os estudos de Lawrence e Lorsch, segundo Maximiano (2000), enfatizaram que para lidar eficazmente com o ambiente, em função do aumento da complexidade dos desafios ambientais e tecnológicos, a organização procede à segmentação, criando unidades capazes de interagir com um segmento específico do ambiente externo. A este mecanismo que possibilita a máxima especialização, disponibilizando recursos e esforços anteriormente concentrados em tarefas particularizadas e mais restritas, denominaram de diferenciação. Como complemento à diferenciação, os autores definiram o conceito de integração, pois com a especialização, tornou-se necessário agregar as partes subdivididas de forma a se reaver a sincronização e homogeneização, preservando a unidade e identidade da organização com ambiente externo.

A seguir serão apontados outros estudos e pesquisas que também enfatizaram a inter-relação entre as características e desempenho organizacionais com as condições e mudanças ambientais. Morgan (1996) elabora um panorama da evolução destes estudos iniciando pela contribuição de Mintzberg, que na década de 70, observa em seus trabalhos que "a organização eficaz depende do desenvolvimento de um conjunto coeso de relações entre o planejamento da estrutura, a idade, o tamanho, a tecnologia e as condições existentes no ambiente" (MORGAN, 1996: 58).

Dando continuidade ao processo evolutivo dos estudos, Morgan (1996) acrescenta que Mintzberg e outros teóricos concluíram sobre a dificuldade em se identificar tipos diferentes de organização dada às peculiaridades de suas características. Entretanto, ao observarem as empresas vencedoras perceberam que "as organizações de sucesso parecem compartilhar características distintas que são apropriadas para lidar com ambiente" (MORGAN, 1996: 62). Esta afirmação foi confirmada, conforme documenta o referido autor, na década de 80 com a publicação do resultado de duas pesquisas. Uma foi publicada por Thomas Peter e Robert Waterman onde concluíram que "a maioria das organizações de sucesso foram inovadoras, orientadas para o mercado e operavam em ambientes dinâmicos". A outra, por Rosabeth Moss Kanter que identificou como característica das organizações de sucesso lidar com ambientes em mudança.

De todo modo, Morgan coloca que as análises levaram sempre em conta a busca pelo equilíbrio entre a organização e o ambiente, tendo como premissa que as organizações iam ao encontro de oportunidades oferecidas pelo ambiente externo.

Estas visões são o fundamento da abordagem contingencialista que enaltece a importância das relações entre ambiente e organização, considerando que as empresas para serem competitivas e garantirem sua sobrevivência e sucesso precisam adaptar-se às circunstâncias ambientais, quer sejam sociais, políticas ou econômicas, dando importância ao estudo ambiente-organização. A teoria da contingência, segundo Ferreira (1997: 101), explica que:

"existe uma relação funcional entre as condições do ambiente e as técnicas administrativas apropriadas para o alcance eficaz dos objetivos da organização... ou seja as ações administrativas são contingentes das características situacionais para alcançar os resultados organizacionais... as organizações precisam ser sistematicamente ajustadas às condições ambientais."

Ou ainda, de acordo com Morgan (1996: 53), a idéia principal da teoria da contingência é que:

"organizações são sistemas abertos que necessitam de cuidadosa administração para satisfazer e equilibrar necessidades internas, assim como adaptar-se a circunstâncias ambientais... Não existe a melhor forma de organizar. A forma adequada depende do tipo de tarefa ou do ambiente dentro do qual se está lidando".

Em paralelo à abordagem contingencial, Morgan definiu mais duas vertentes de enfoque da relação organização/ambiente: o enfoque população-ecologia e o enfoque ecologia organizacional. Os teóricos que desenvolveram o enfoque população-ecologia tiveram como pano de fundo a teoria da evolução de Darwin, "a visão da seleção natural". Fazendo uma analogia às organizações, esses teóricos argumentam que o ambiente é o fator crítico para o sucesso ou o fracasso das organizações, pois será o ambiente que selecionará os competidores mais fortes pela eliminação dos mais fracos.

"As organizações, como organismos da natureza, dependem, para sobreviver, da sua habilidade de adquirir adequado suprimento de recursos necessários ao sustento da existência, nesse esforço, tais organizações enfrentam a competição de outras organizações e, uma vez que comumente exista escassez de recursos, somente os mais adaptados sobrevivem" (MORGAN, 1996: 69).

Foram os trabalhos de Eric Trist, citados por Morgan (1996), que desenvolveram a visão do enfoque ecologia organizacional. Segundo ele, as organizações devem fazer o ajuste entre o sistema organizacional e o ambiente. Ou seja, Eric Trist concebe que organizações não devem coexistir em estado de luta e tensão com os seus ambientes, mas que o processo de evolução seja compreendido como um todo, e não em separado, possibilitando o desenvolvimento de novos padrões de relacionamento, buscando relações de colaboração entre as organizações e o ambiente, em resposta à complexidade e turbulência do ambiente. É o que denominou de "sobrevivência do ajustamento" ou seja, uma adaptação contínua ao ambiente. Este enfoque tem como fio condutor a vida e morte das

organizações, ou melhor, a sua sobrevivência. Na perspectiva ecológica, os organismos não são selecionados pela adaptação às mudanças ambientais, mas pela evolução constante de:

“... um padrão de relações que abrangem os organismos e os seus ambientes. É o padrão e não somente as unidades separadas, incluindo esse padrão que evolui... evolução envolve a sobrevivência do ajustamento e não apenas a sobrevivência do mais ajustado.” (MORGAN, 1996: 72).

A questão ambiental, embora com diversos olhares, é explorada ainda por outros autores, dentre os quais ressalte-se Carolyn P. Egri e Laerence T. Pinfield citados por Clegg (1999: 382), abordando que “a sobrevivência continuada de uma organização é dependente de um relacionamento apropriado, interativo e interdependente entre a organização e seu meio ambiente”. Também são discutidos por Emery e Trist, citados por Clegg (1999), ao concluírem que as condições ambientais são a maior fonte de problemas das organizações em ambientes “turbulentos” e produzem maior incerteza quando as ligações interorganizacionais são densas e as taxas de mudanças altas.

Para o presente trabalho a percepção mais importante é poder afirmar, de maneira geral, que esses autores convergem para a idéia de que a mudança é inevitável e imprescindível à continuidade das organizações, não sendo mais possível às empresas preservarem por longos períodos suas práticas e produtos de sucesso, pois a velocidade em que ocorrem as transformações sociais, econômicas e tecnológicas desatualizam rapidamente o saber e as informações (MOTTA, 1999). Desta forma as organizações são desafiadas em seu *status quo*, são levadas a buscar alternativas para sua sobrevivência de uma forma sistêmica, pois tanto a organização como os indivíduos são dependentes do meio no qual estão inseridos, e para serem compreendidos é necessário entender esse contexto entre organização, indivíduos e ambiente (MOTTA, 1999). Portanto, para esse estudo, adota-se a teoria contingencialista para a abordagem do ambiente organizacional.

A busca de alternativas provocada pelas pressões das mudanças leva as empresas a agirem de forma mais flexível, ao ousarem na construção de novas ações, ou, de maneira mais rígida, adotando uma postura mais passiva diante das transformações. Destarte, como afirma Ferreira (1997: 240), “para a organização,

mudança é a única constante”, então “seja flexível ou rígida o importante é a visão clara e lúcida no direcionamento e acompanhamento do processo de mudança.”

De todo modo, a questão da mudança organizacional torna-se central para a sobrevivência das organizações neste ambiente instável, competitivo e inovador em que se inserem. De acordo com Moura (1998) mudança organizacional é qualquer transformação de natureza estrutural estratégica, tecnológica, humana ou de qualquer outro componente capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização.

O olhar para mudanças do ambiente deve ultrapassar os limites da atualização tecnológica, ou de um novo modelo de estrutura organizacional, ou de uma nova aprendizagem para os envolvidos, deve buscar mudança cultural nas organizações. Essas mudanças, segundo Ferreira (1997: 241), devem “eliminar a resistência à transformação do *status quo* e sinalizar o rumo que a nova organização deve seguir”, devendo prepará-la para a cultura de um desafio constante, onde as empresas deverão estar preparadas para reagir prontamente às mudanças.

A condução desta mudança cultural, ainda segundo o autor, cabe aos gestores das organizações. É dele o papel fundamental de fazer com que a resistência natural das pessoas à mudança seja vencida de maneira construtiva, instigando nos indivíduos sua habilidade de criar e de se superar, desenvolvendo motivação para que as empresas possam ousar diante das adversidades. Ferreira conclui que “nessas empresas a probabilidade de inovar, de se destacar do lugar comum, é certamente muito grande”.

A relação entre respostas às mudanças ambientais e inovação é também apontada por Peter Drucker ao citar que a mudança sempre proporciona a oportunidade para o novo e diferente, e ao definir inovação como uma atividade que deve ser sistematizada, consistindo “na busca deliberada e organizada de mudanças, e na análise sistemática das oportunidades que tais mudanças podem oferecer para a inovação econômica ou social” (DRUCKER, 2002-a:45).

Surgem assim, temas fundamentais para a abordagem da adaptação das organizações às mudanças ambientais ao longo do tempo, em cujo processo, o gestor desempenha importante papel. Portanto, na seção seguinte será estudado o papel do dirigente como gestor das mudanças nas organizações e a importância das inovações para a sobrevivência dessas empresas. Estes estudos servirão de alicerce para fundamentar a compreensão dos estudos sobre o empreendedorismo desses gestores.

## 2.2- O Papel do Gestor e a Inovação nas Organizações

O papel do gestor definido pela Escola Clássica da Administração, do qual são integrantes Max Weber, Frederick Taylor e Henri Fayol, vinculava o gerente com as funções de planejar, organizar, dirigir e controlar a organização (MAXIMIANO, 2000:54). Esta visão clássica denotava o aspecto formal do papel do gestor, conduzindo-o a perceber a realidade administrativa como racional, controlável e uniforme. A ênfase dos estudos organizacionais era voltada para eficiência da produção e definia o ambiente externo das organizações como estável e pouco influente no ambiente interno.

Os estudos desses teóricos clássicos não esgotam o papel destinado ao gestor atuante em ambientes caracterizados pelas intensas e rápidas mudanças que interferem na sobrevivência das organizações. Esses gestores são testados em sua capacidade de dar respostas eficientes e eficazes nas condições adversas e oportunidades futuras.

Para responder a essas questões, outros estudiosos como Chester Barnard, Herbert Simon e Henry Mintzberg, evoluíram o conceito do papel do gerente levando em consideração as influências do ambiente externo e ampliando o leque das funções gerenciais, além de valorizar dentro do processo decisório do gerente o ato de "tomar decisões" (MAXIMIANO, 2000).

Entretanto, o que se pretende focar é o papel do gestor em ambiente de mudanças. As mudanças que estão ocorrendo nos ambientes organizacionais foram objeto de estudo da seção anterior, e o papel do gestor será abordado quanto à sua importância. Antes porém, far-se-á um conceito de gerência, para melhor compreensão do papel do gestor e sua importância.

De acordo com Motta (1999: 26) gerência é:

“a arte de pensar, de decidir e de agir, é a arte de fazer acontecer, de obter resultados. Resultados que podem ser definidos, previstos, analisados e avaliados, mas que têm de ser alcançados através das pessoas e numa interação humana constante”.

A complexidade do mundo organizacional ora vivido, de acordo Motta (1999), modificou as formas clássicas de gestão antes rígidas e precisas por formas ambíguas e flexíveis. Ainda, o referido autor cita que essas são as características da flexibilidade adquiridas pelas organizações contemporâneas para atingirem a eficiência e eficácia em suas atividades. Assim sendo, conclui que novas habilidades são solicitadas aos gerentes, não sendo mais suficiente apenas a racionalidade.

De acordo com Child e Smith citados por Moura (1998: 200), é visto como determinante da sobrevivência organizacional “a habilidade dos gerentes em reconhecer e interpretar os requisitos do ambiente, e a eles responder constantemente, com novos produtos, processos e modos organizacionais.”

No processo decisório as análises racionais devem ser tão importantes quanto o processo criativo ou as previsões intuitivas, combinando com as novas características do ambiente organizacional: velocidade nas mudanças, instabilidade permanente e alta imprevisibilidade, que requerem novas estratégias organizacionais. Para tanto, reafirma Motta (1999: 82):

“A estratégia empresarial contemporânea, por sua vez, é elaborada segundo um alto grau de incertezas provenientes de um ambiente de ambigüidades e mudanças extremamente velozes, que ocorrem independentemente da vontade e da ação de opositores conhecidos... a complexidade alcançada pela empresa contemporânea exige habilidades gerenciais específicas para decidir e agir num contexto de grande risco e incertezas. São habilidades adquiridas por formação, treinamento e experiência, que pouco ou nada têm a ver com o fato de ser especialista em praças de guerra, hábil em jogos, ou muito menos douto em artimanhas e espertezas.”

A relevância do papel do administrador associando o desempenho do gestor ao desempenho da organização é abordada por Drucker (2002-b: 19), ao afirmar que:

“... em uma economia competitiva, são sobretudo a qualidade e o desempenho dos administradores que determinam o sucesso de uma empresa; na realidade determinam sua sobrevivência, pois a qualidade e o desempenho de seus administradores são as únicas vantagens efetivas que uma empresa pode ter, dentro de uma economia competitiva.”

Destarte, o gestor tem papel fundamental no sucesso ou fracasso da empresa, tendo necessariamente que estar sintonizado às alterações e solicitações do ambiente interno e externo da organização, buscando e criando soluções para alcançar a missão organizacional. Desta maneira, o fator humano passa a ser considerado o grande patrimônio das organizações. Percebe-se então, de acordo com Ferreira (1997: 241), que “uma das grandes tarefas do administrador do nosso tempo é prever e se antecipar às mudanças.”

É relevante salientar que o desenvolvimento das habilidades gerenciais não deve ser um privilégio somente para os graduados de Administração, mas consoante Motta (1999: 32) deve ser “uma adição ou complementação à formação de profissionais de outras áreas.”

Suscitar nos indivíduos a necessidade de aprender é o que se exige contemporaneamente, e mais ainda, que esse aprendizado seja contínuo. Drucker (2002-a) presume que os indivíduos cada vez mais terão que se responsabilizar por seu aprendizado, pelo seu autodesenvolvimento, não podendo mais considerar o aprendizado enquanto criança e jovem como alicerce para a vida, mas como a “plataforma de lançamento e não o lugar para construir e descansar”.

Para tanto, torna-se essencial, segundo Ferreira (1997), estimular as pessoas a executarem suas tarefas sempre da melhor maneira possível, estar sempre atento, planejar, organizar, controlar, comandar, buscar novas técnicas e modelos, e melhores resultados, ou seja suscitar a criação ou maximização dos recursos. Além disso, Ferreira (1997: 243) conclui que “essas atitudes são de

“pessoas que estão inovando, pessoas empreendedoras fazendo os negócios acontecerem.”

Essa forma de perceber o valor da inovação através das pessoas é compartilhada também por Galvão (1999), pois segundo ele inovação é fruto do desempenho das organizações através dos valores individuais dos seus colaboradores, valorizando a competência e a criatividade, e o comprometimento das pessoas para garantir a inovação e o desenvolvimento adaptativo das organizações.

Como visto anteriormente, o mundo está sofrendo mudanças constantes, impelindo as organizações a acompanharem este movimento. Desta forma, para acompanhar a nova ordem organizacional, as pessoas, sejam gestores ou colaboradores, embarcaram na onda das mudanças, e para garantirem a sobrevivência das organizações tiveram que adotar posturas de inovação. Conforme Galvão (1999: 109), “a postura de inovação é uma exigência para sobreviver em um mercado cada vez mais competitivo”. O autor ressalta, ainda, que “se o meio ambiente externo é turbulento, a única maneira de se permanecer nele é inovando.”

Outros autores, sempre em conformidade com suas áreas de estudo, irão definir sua visão sobre inovação para as organizações. De acordo com Motta (1999: 10), uma das características principais do mundo contemporâneo é a atração pelo novo fazendo emergir a mudança de forma cada vez mais intensa. Isto se confirma quando o autor cita que:

“a inovação e o progresso parecem mais próximos, aguçam a vontade, a urgência e mesmo, o otimismo sobre a mudança. As inovações tecnológicas e as transformações sociais dominam a sociedade contemporânea: mudam significativamente a produção e a vida das pessoas... a mudança aparece não só como inevitável mas necessária à sobrevivência”.

Segundo Drucker (2002-b: 37) “a inovação pode ser definida como a tarefa que dota os recursos humanos e materiais de novas e maiores capacidades para produzir riquezas. E os administradores precisam converter as necessidades da sociedade em oportunidades para negócios lucrativos.”

Corroborando também Porter (1999: 174), abordando inovação sob a ótica das empresas, afirmando que “a inovação se manifesta no novo desenho do produto, no novo processo de produção, na nova abordagem de marketing ou nos novos métodos de treinamento”, e que são resultado nem sempre de idéias absolutamente novas, mas às vezes são incrementações, melhorias de algo já existente. Desta maneira, inovar pode gerar vantagem competitiva entre as empresas, pois de acordo com Porter (1999: 175), algumas inovações advêm da percepção de uma oportunidade de mercado inteiramente nova ou através do atendimento a um segmento do mercado negligenciado por outras empresas”. Ou seja, é a percepção de um novo nicho de mercado.

Portanto, a inovação vai além da dimensão individual, constitui-se essencialmente um processo organizacional. Dessa maneira, Motta (1999: 230) referenda “inovação como uma mudança não só de valores, mas que requer uma alteração significativa nos produtos, serviços e padrões comuns de decisão e operação da organização”. Entretanto, ressalta ainda o autor, que a inovação pressupõe algo inventado ou descoberto indicando a existência de um processo criativo, que “inovação organizacional se origina da necessidade de sobrepor-se ou adaptar-se aos obstáculos ambientais e da necessidade de lutar pela sobrevivência”. A criatividade e a inovação são processos contínuos e concomitantes. Motta (1999) elaborou as seguintes etapas de inovação que, segundo ele, não são seqüenciais:

- a) Estímulo à criatividade individual, validando que “potencialmente inovação existe em todas as organizações, pois a criatividade é um recurso disponível em todos os indivíduos”.
- b) Aceitação das idéias pela organização que é o momento da transformação da criatividade em inovação, é o momento da resistência porque ameaça às crenças, valores, concepções e forma de agir dos indivíduos.
- c) Implementação das idéias novas que envolvem a compreensão do contexto organizacional e das ações gerenciais para a implantação.

Essa abordagem de inovação é vista como um processo organizacional sistêmico e contínuo, uma vez que as mudanças, pressões e desafios são constantes, além de ver o indivíduo como o “agente das mudanças”.

Antecipar mudanças, tirando vantagens das oportunidades que vão surgindo e corrigindo cursos de ação a longo prazo, é uma visão estratégica para o dirigente alcançar os resultados desejados na sua organização. Então, de acordo com Hofer e Shendel apud Motta (1999: 89) gerenciar estrategicamente é um "processo de tratar a dimensão empreendedora da organização, sua renovação e crescimento, e, especialmente, desenvolvendo e usando estratégias para guiar as operações da organização."

A nova ordem econômica mundial mudou as relações de trabalho, fato esse gerado pelo aumento do desemprego e da terceirização, e da redução de fronteiras econômicas entre os países dentre outros, induzindo a sociedade a incentivar as pessoas a terem uma nova atitude diante do trabalho e uma nova visão do mundo. O reflexo desse processo, de acordo com Dolabela (1999) está no crescimento do empreendedorismo, um movimento que deve conduzir ao desenvolvimento econômico, gerando riquezas e benefícios para a sociedade.

Corroborando Drucker (2002-a: 25) exaltando a inovação como sendo "o instrumento específico dos empreendedores, o meio pelo qual eles exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio diferente ou um serviço diferente". Detectar e saber explorar as oportunidades é um dos principais atributos do empreendedor.

É fundamentado nas interações entre as mudanças ambientais e as inovações e suas oportunidades de negócios, que se abordará na seção seguinte o tema do empreendedorismo, enfatizando a ligação entre esta classe especial de gestores, "os empreendedores", e o processo de identificação e exploração das oportunidades.

### **2.3-A Evolução Histórica da Teoria do Empreendedorismo**

O termo empreendedorismo tem sido estudado por pesquisadores de diferentes áreas de conhecimento. De acordo com os estudos de Helén Verin apud

Fillion (1999-a) o termo empreendedor é de origem francesa "entre-preneur", e sua aceitação evoluiu ao longo da história, adquirindo seu atual significado no século XVII quando foi usado para referir-se "a uma pessoa que criava e conduzia projetos".

Historicamente os autores pioneiros a empregar o termo empreendedorismo foram Jean Baptiste Say e Richard Cantillon. Ambos eram considerados economistas porque no período de seus escritos, final do século XVII - começo do século XVIII, ainda não existiam as ciências gerenciais: a administração, portanto, todo pesquisador naquela época que voltasse os estudos não apenas a aspectos econômicos, mas orientados a empresa, ao gerenciamento e administração dos negócios era assim reconhecido pela comunidade científica (FILLION, 1999-a).

Richard Cantillon, um importante escritor irlandês do século XVII, é considerado por muitos estudiosos como criador do termo empreendedorismo. Definia como pessoas empreendedoras àquelas "que aproveitam oportunidades com a perspectiva de obterem lucros, assumindo os riscos inerentes" (FILLION, 1999-a).

Entretanto, o francês Jean Baptiste Say, em 1800, é quem primeiro emprega o termo na literatura. Dizia Say apud Ré (2000:7) que "o empreendedor é responsável por reunir todos os fatores de produção... e descobrir no valor dos produtos... a reorganização de todo o capital que ele emprega, o valor dos salários, o juro, o aluguel que ele paga, bem como os lucros que lhe pertencem".

Say, segundo Fillion (1999-a), atribuía em seus escritos uma distinção entre empreendedores e capitalistas, vendo o primeiro como inovador, aquele que assumia riscos e o segundo aquele que fornecia o capital. De acordo com Dolabela (1999), Say foi denominado como o pai do empreendedorismo, por criar as bases para esse campo de estudo, além de dar ao termo um significado mais amplo que Cantillon, quando atrelava o desenvolvimento econômico como resultado da criação de novos empreendimentos. A visão de Say associava os empreendedores à inovação, percebendo-os como agentes de mudanças.

R 13861279



Contudo, são as importantes contribuições dadas pelo economista Joseph Schumpeter que associaram definitivamente empreendedorismo à inovação, destacando o empreendedorismo como mola propulsora e explicativa para o desenvolvimento econômico, pois para ele:

"A essência do empreendedorismo está na percepção e aproveitamento das novas oportunidades no âmbito dos negócios... sempre tem a ver com criar uma nova forma de uso dos recursos nacionais, em que eles sejam deslocados de seu emprego tradicional e sujeitos a novas combinações". (SCHUMPETER, 1928 apud FILLION, 1999-a: 5).

Desta forma, Schumpeter no início do século XX estabeleceu nova conotação ao termo, corroborando com Baptiste Say que afirmou no começo do século XIX ser o empreendedor alguém que perturbava e desorganizava a ordem vigente. Schumpeter definiu o empreendedor como sendo o responsável pela "destruição criativa", em que o velho é continuamente substituído pelo novo, e como o impulso fundamental que aciona e mantém em marcha o motor capitalista (DRUCKER, 2002-a).

Ressalte-se que, dentre os grandes economistas modernos apenas Schumpeter estudou o empreendedor e o seu impacto sobre a economia. Apesar desses economistas perceberem a importância do papel do empreendedor e do impacto que causam ao desenvolvimento econômico, eles viam empreender como "algo que influencia profundamente e, deveras, molda a economia, sem fazer parte dela". (DRUCKER, 2002-a: 18). Entretanto, cita ainda Drucker (2002-a), que Joseph Schumpeter rompeu com a economia tradicional em 1911, quando postulava que "em vez de equilíbrio e otimização, o desequilíbrio dinâmico provocado pelo empreendedor inovador, era a norma de uma economia sadia e a realidade central para a teoria econômica e a prática econômica".

Apesar dos economistas terem sido os primeiros a detectarem a importância dos empreendedores, eles não os enquadraram em nenhum de seus modelos clássicos de desenvolvimento econômico, que segundo Dolabela (1999) estariam fortemente estruturados em funções matemáticas e abordagens quantitativas, inadequadas para explicar o complexo comportamento empreendedor.

Corroborando com os economistas, Drucker (2002-a) afirma que, provavelmente, o espírito empreendedor não seria explicado pelos eventos econômicos, mas teria suas causas possivelmente nas mudanças em valores, percepções, atitudes e talvez nas mudanças demográficas e nas de educação. De todo modo, essas causas teriam seus recursos alocados na esfera econômica. Em última análise, os recursos utilizados para o desempenho de qualquer atividade dos seres humanos seja ligada à economia, à saúde e/ou à educação, seriam os mesmos recursos. E considera como recursos: econômicos (o capital), físicos (terra, espaço físico etc), os trabalhadores, a administração e o tempo.

É importante ressaltar que além dos economistas já citados, a maioria dos economistas compartilha dessa visão a respeito do empreendedorismo, que historicamente, segundo Fillion (1999-a: 5), interessava-se em compreender “o papel do empreendedor como o motor da economia, ver os empreendedores como detectores de oportunidades de negócios, como criadores de empreendimentos e como aqueles que correm riscos”.

Baseado neste contexto em que os economistas não enquadram o empreendedorismo na ciência econômica, os pesquisadores, de acordo com Fillion (1999-a), voltaram-se para os comportamentalistas na busca do conhecimento sobre o comportamento do empreendedor. Destacam-se inicialmente Max Weber e depois as contribuições bastante relevantes de David C. McClelland.

Weber apud Fillion (1999-a: 6) “identificou o sistema de valores como um elemento fundamental para explicar o comportamento empreendedor, vendo-os como inovadores, independentes, cujo papel de liderança nos negócios inferia uma forte autoridade formal”.

McClelland construiu o arcabouço de seus estudos baseando-se na história dos povos para explicar o desenvolvimento das grandes civilizações. McClelland citado por Dolabela (1999) e Fillion (1999-a) afirmava que os heróis nacionais são tomados como modelos nas gerações subseqüentes e, que os heróis são imitados em seu comportamento tendo como finalidade capacitarem as pessoas

a vencerem obstáculos e a transporem limites. Concluía que os povos assim treinados tenderiam a desenvolver uma grande necessidade de realização pessoal. A partir dessa análise, McClelland relacionou essa necessidade de auto-realização à necessidade dos empreendedores, e definia o empreendedor como "alguém que exerce controle sobre uma produção que não seja só para o seu consumo pessoal" (McCLELLAND apud FILLION, 1999-a: 6).

Alguns autores, segundo Fillion (1999-a), criticaram a teoria de McClelland por ser simplista em explicar o desenvolvimento social e econômico pela busca da auto-realização. Esses autores julgavam que muitos outros fatores e ideologias são relevantes para entender o desenvolvimento das sociedades e civilizações. Entretanto, ressalte-se a grande contribuição dos estudos de McClelland, ao diagnosticar a tendência dos seres humanos em copiar os modelos que deram certo. Remetendo aos empreendedores, sabe-se que na maioria das vezes os modelos bem sucedidos serviram de inspiração para novos negócios. Desta forma, poderia se dizer que em uma sociedade quanto maior o número de empreendedores com atribuição de valores positiva empresarialmente ou seja, que tenham obtido sucesso, maior será a tendência e incentivo às pessoas para empreender algum negócio.

Ressalte-se também, que os estudos dos comportamentalistas, predominantes no período de 1960-1980, buscavam sempre definir características dos empreendedores, entretanto, os resultados foram bastante variados e às vezes contraditórios, não possibilitando a conclusão desejada de obter "um perfil psicológico absolutamente científico do empreendedor" (FILLION, 1999-a: 8). Isto é justificado pelas mais variadas razões que influenciam na formação desses empreendedores como tempo de atuação no mercado, experiência, nível educacional, religião, cultura familiar, dentre outros.

A partir dos anos 80 os pesquisadores não se preocupam mais apenas em definir os empreendedores e conhecer suas características, mas buscam enquadrar o empreendedorismo como campo de estudo ou melhor, como ciência, com conceitos estabelecidos cientificamente.

De acordo com Cossete (1996) pouco se estudou acerca da importância e das características dos pequenos negócios e o empreendedorismo, entretanto, nos últimos anos, tem crescido o interesse dos pesquisadores em desenvolver estudos e pesquisas sobre os pequenos negócios e o empreendedorismo. Como prova deste movimento, afirma que muitas publicações e artigos vêm sendo realizados. O referido autor fez um levantamento dessas publicações, e as organizou em quatro grupos de abordagens:

- a) Como se deu o processo empreendedor na mente do empreendedor;
- b) Como era o nível cultural do empreendedor anterior à atuação empreendedora;
- c) Como era o perfil psicológico do empreendedor, observando sua predisposição para a atuação empreendedora;
- d) Como eram os suportes ou instrumentos utilizados pelos empreendedores, ou melhor, quais ferramentas, métodos e procedimentos utilizados nos processos empreendedores.

Todos os materiais já publicados sobre esse assunto, empreendedorismo e pequenos negócios, fortalecem a tendência em se propor um campo de estudo próprio sobre o empreendedorismo, fato esse defendido por Shane (2000), que além de enfatizar essa importância, destaca três razões para que se desenvolva esse campo de estudo: a primeira é que muitas informações técnicas são incorporadas em produtos e serviços, e o empreendedorismo é um mecanismo o qual a sociedade converte informação técnica em produtos e serviços; a segunda comenta que o empreendedorismo é um mecanismo que impulsiona a economia através de descobertas e pesquisas; e a terceira refere-se à capacidade de originar mudanças na sociedade através de inovação de produtos e processos.

Dolabela (1999) adverte que as pesquisas em empreendedorismo devem se distanciar dos axiomas universais, dos modelos quantitativos rigorosos e, buscar a sua própria lógica através de pesquisas qualitativas, que melhor definiriam e explicariam a natureza e o sistema de atividades empreendedoras e suas relações com o desenvolvimento econômico. Ainda Dolabela (1999:54) comenta que na

...ização do campo do empreendedorismo, continua a predominar a vinculação que Schumpeter faz entre o empreendedor e inovação, pois na visão deste "o empreendedor é o motor da economia, o agente de inovação e mudanças, capaz de desencadear o crescimento econômico".

Assim sendo, o empreendedorismo vai crescendo como objeto de pesquisa e interesse para várias ciências humanas e gerenciais, instigando pesquisadores a formatarem escopos para o empreendedorismo atrelados à suas áreas de conhecimento, conforme ver-se-á em alguns desses conceitos a seguir.

### 2.3.1- Conceituando Empreendedorismo

As definições sobre o que seja empreendedorismo têm sido elaboradas por pesquisadores de diferentes áreas de conhecimento, resultando em conceituações com diferentes abordagens. Entretanto, é notório que há um consenso de abordagens ao se observar estudiosos de uma mesma área de estudo. Destarte, de acordo com Dolabela (1999), os economistas relacionam o empreendedorismo à inovação, ao desenvolvimento econômico; os comportamentalistas associam à criatividade e as características individuais como persistência e internalidade; os financistas vêem o empreendedorismo como alguém capaz de prever e assumir riscos; para os estudiosos do marketing os empreendedores são aqueles que detectam e criam oportunidades. E assim, os especialistas encontram conceitos que irão se somando e compondo em uma ampla definição de empreendedorismo. Dentre as diversas definições para empreendedor, algumas merecem destaque porque servem de embasamento para o presente trabalho, e serão citadas a seguir.

Schumpeter (apud Dornelas, 2001:37) afirmou que:

"o empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais... é aquele que cria negócios, mas também pode inovar dentro de negócios existentes".

E ainda, Schumpeter, citado por Fillion (1999-a), relacionou o empreendedor à inovação, como os agentes de mudanças, aqueles que realizam coisas novas e diferentes. Segundo Mintzberg (2000:101), Schumpeter associou a função empreendedora com a ação de inovar, e introduziu sua "famosa noção de destruição criativa, a qual é o motor que mantém o capitalismo em movimento para frente, e quem dirige esse motor é o empreendedor".

Drucker (2002-a) conceituou que os empreendedores sempre estão buscando as mudanças, reagem a ela, e as exploram como sendo uma oportunidade, nem sempre vista pelos demais. Eles criam algo novo, diferente, mudam ou transformam valores. Para ele, o espírito empreendedor não é um traço de personalidade porque ao tomar uma decisão as pessoas podem aprender a ser um empreendedor e se comportar empreendedorialmente. E complementa Drucker (2002-a:25) que os empreendedores inovam e "a inovação é um instrumento específico do espírito empreendedor, o meio pelo qual eles explicam a mudança como uma oportunidade para um negócio ou um serviço diferente". Em suma:

"os empreendedores precisam buscar, com propósito deliberado, as fontes de inovação, as mudanças e seus sintomas que indicam oportunidades para que uma inovação tenha êxito. E os empreendedores precisam conhecer e por em prática os princípios da inovação bem sucedida" (DRUCKER, 2002-a: 25).

De acordo com Fillion (1999-a) os empreendedores são o protótipo do ser social, como seres humanos são produtos do ambiente em que vivem, refletem as características do período e lugar em que habitam, ou ainda, são fenômenos regionais, e estão em constante evolução. A definição de Fillion é construída a partir de outros autores e postula o seguinte:

"O empreendedor é uma pessoa criativa, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos e que mantém um alto nível de consciência do ambiente em que vive usando-a para detectar oportunidades de negócios. Um empreendedor que continua a aprender a respeito de possíveis oportunidades de negócios e a tomar decisões moderadamente arriscadas que objetivam a inovação, continuará a desempenhar um papel empreendedor".

E resumiu com a afirmação que "um empreendedor é uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões" (FILLION 1999-a: 19).

Dolabela (1999:45) identifica que um dos principais atributos do empreendedor é "identificar as oportunidades, agarrá-las e buscar os recursos para transformá-las em negócio lucrativo". Segundo ele, o empreendedorismo é que deve conduzir ao desenvolvimento econômico, sendo capaz de gerar e distribuir riquezas e benefícios para a sociedade. E, complementando sua conceituação, afirma que "empreender com sucesso significa ser capaz de desenvolver um potencial de aprendizado e criatividade, junto com a capacidade de implementá-lo em velocidade maior que o ritmo de mudanças no mercado" (DOLABELA, 1999:36).

Segundo Farrel apud Cielo (2001: 17):

"Empreendedores não nascem feitos, não são fabricados e nem são pequenos gênios. Eles acontecem em função das circunstâncias. Seu objetivo final não é tornar-se milionário, as realizações são suas metas. Não possuem um caráter indefinido, não estão prontos a passar por cima das leis, nem estão à espreita de um trouxa para tirar vantagem. Sua análise de risco é relativa; eles consideram mais arriscado deixar seu futuro nas mãos de outras pessoas. Ser empreendedor não significa abrir um negócio, mas se tornar competitivo".

Assim sendo, a necessidade instigada, segundo Farrel apud Ferreira (1997), estaria no espírito empreendedor, que conduz à criação de algo novo, a construção de um negócio ou a um comportamento competitivo por parte de um empresário ou mesmo de um subordinado.

Kirzner citado por Dornelas (2001:37) aborda o empreendedor como "aquele que cria um equilíbrio, encontrando uma posição clara e positiva em um ambiente de caos e turbulência, ou seja, identifica oportunidades na ordem presente". Para Kirzner "o empreendedor é um exímio identificador de oportunidades".

Ferreira (1997:182) relaciona o "espírito empreendedor com a satisfação de alguma necessidade, com a disposição para enfrentar crises, com a exploração de oportunidades, com a simples curiosidade ou com o acaso". Concordando com Drucker, Ferreira afirma ainda que, qualquer que seja a origem dessa causa, percebe-se a "capacidade de inovar como instrumento específico e integrado ao espírito empreendedor".

Stevenson (1985) estudando as organizações empreendedoras detectou três características dinâmicas que as distinguem das demais empresas: o encorajamento à criatividade individual; a busca constante da flexibilidade; e a tendência de aceitação ao risco. E, apontou que os empreendedores têm uma tendência a fazerem questionamentos que os tornam diferentes dos "gestores típicos", normalmente perguntam-se: Onde está a oportunidade? Como posso capitalizá-la? Quais recursos eu preciso? Como obtenho o seu controle? Qual estrutura é melhor?

Degen (1989:11) compreende o empreendedor como "aquele que tem a necessidade de realizar coisas novas, colocando em prática suas próprias idéias". E complementa que "o empreendedor tem de assumir riscos, e o seu sucesso está na sua capacidade de conviver com ele e sobreviver a eles, pois os riscos fazem parte de qualquer atividade, e é preciso aprender a administrá-los".

De acordo com Oliveira (1995: 50):

"O empreendedor é todo aquele indivíduo que estando na qualidade de principal tomador das decisões envolvidas, consegue formar novo negócio ou desenvolver negócios existentes, elevando substancialmente seu valor patrimonial, várias vezes acima da média esperada ... tendo granjeado com isto alto prestígio perante a maioria das pessoas que conhecem esta empresa ou tem relacionamento com ela."

As várias definições de empreendedorismo realçam as diferenças de comportamento das pessoas que para a psicologia, de acordo com Lezana e Tonelli citadas por Cielo (2001), é fruto das variáveis da relação homem versus mundo, definida pela personalidade do indivíduo e que influencia como ele interage com o ambiente. Segundo esses autores:

"Empreendedores são pessoas que perseguem o benefício, trabalham individual e coletivamente. Podem ser definidos como indivíduos que inovam, identificam e criam oportunidades de negócios, montam e coordenam novas combinações de recursos (funções de produção), para extrair os melhores benefícios de suas inovações num meio incerto" (LEZANA e TONELLI apud CIELO 2001:20).

O empreendedor é definido por Low e MacMillan apud Ré (2000) como criador de novas oportunidades de negócios através da inovação aliada à iniciativa de atitudes e ações.

De acordo com Schackle citado por Ré (2000: 9) afirma que "um indivíduo criativo e dotado de grande imaginação é um empreendedor, sendo o ato de imaginar importante para identificação de oportunidades".

É muito recente o empreendedorismo sob o olhar dos campos de estudos acadêmicos, porém é um campo efervescente em pesquisa e publicações. Muitos pesquisadores buscam formatar cientificamente uma definição, um perfil de comportamento para o empreendedor, porém dada a diversidade de opiniões não se chegou a um consenso. Entretanto, é indiscutível a importância do empreendedorismo para o desenvolvimento econômico. Conforme Dornelas (2001:21), o momento atual poderia ser denominado de "Era do Empreendedorismo" pois são:

"os empreendedores que estão eliminando barreiras comerciais e culturais, encurtando distâncias, globalizando e renovando os conceitos econômicos, criando novas relações de trabalho e novos empregos, quebrando paradigmas e gerando riqueza para a sociedade."

Desta forma, diante de todas essas definições e conceitos poder-se-ia dizer que o empreendedorismo é como uma mola propulsora do desenvolvimento econômico dos países, além de ser reconhecido por todas as áreas de conhecimento, galgando crescimento em todas as dimensões.

Destarte, escolher uma definição de determinado autor para subsidiar este trabalho não se configurou de forma apropriada, mas a autora deste pondera que seja viável adotar o consenso da maioria dos autores citados, ou seja que o empreendedor percebe a mudança no ambiente e desenvolve uma capacidade para aproveitar a oportunidade detectada e dela tirar proveito. Essa abordagem apresenta-se como o ponto de convergência das definições apresentadas.

De todo modo, por melhor contemplar a abordagem escolhida, apropriar-se-á da definição de Dornelas (2001:37) que conceitua: "empreendedor é aquele que detecta uma oportunidade e cria um negócio para capitalizar sobre ela, assumindo riscos calculados". Ainda o referido autor, afirma que em qualquer definição de empreendedorismo será contemplada pelo menos uma das ações e/ou funções atribuídas ao empreendedor abaixo relacionadas:

- a) tem iniciativa para criar um novo negócio e paixão pelo que faz;
- b) utiliza os recursos disponíveis de forma criativa transformando o ambiente social e econômico onde vive;
- c) aceita assumir os riscos e possibilidade de fracassar.

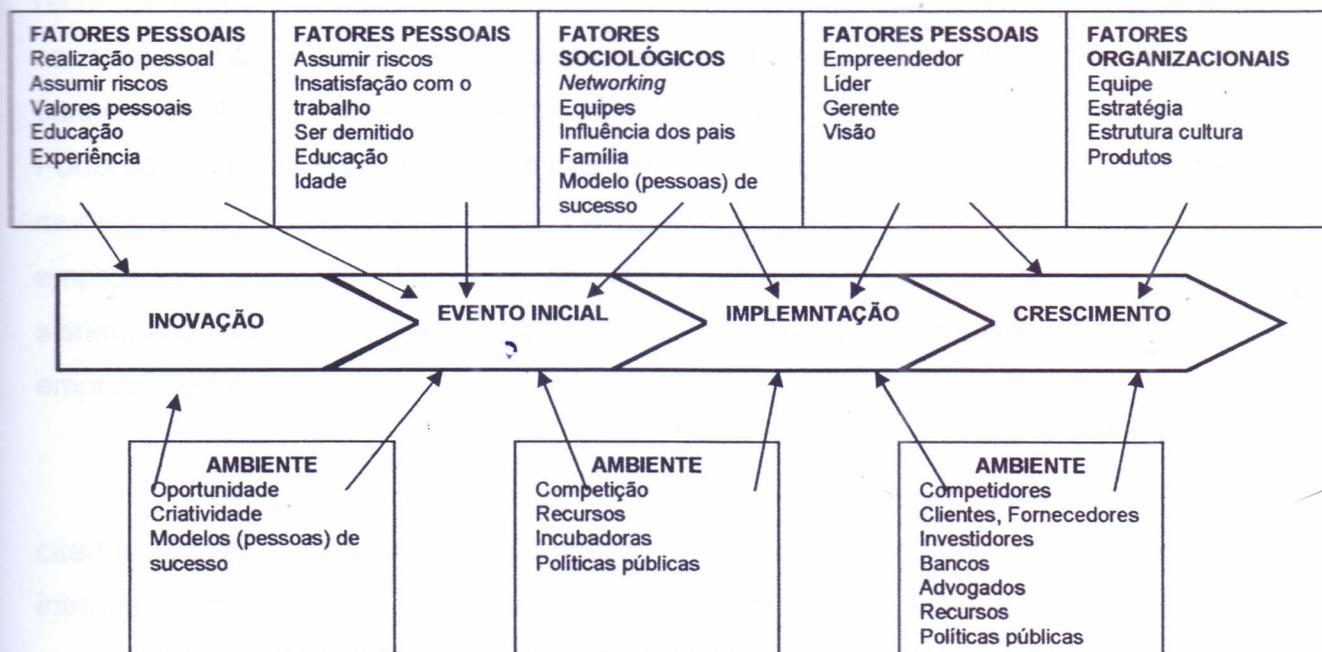
A essas funções, atividades e ações associadas com a criação de novas empresas, o referido autor, chamou processo empreendedor.

Desta maneira, em conformidade com Dornelas (2001), se conclui que o processo empreendedor além de envolver o processo de inovação, envolve a devoção, o comprometimento e ousadia para que o negócio prospere, e, que tanto esse processo acontece para criar novos negócios como também para criar dentro de negócios já existentes. Então, para melhor compreensão do processo empreendedor far-se-á uma abordagem sobre esse assunto na próxima seção.

### 3.3.2- O Processo Empreendedor

Para Fillion (1999-a), Dornelas (2001), Dolabela (1999), Birley e Muzika (2001), dentre outros, o processo empreendedor pode ser ensinado e entendido, e o sucesso do empreendimento é decorrente de vários fatores internos e externos aos negócios, bem como de habilidades técnicas, gerenciais e características pessoais do empreendedor.

Segundo Dornelas (2001) fatores externos, ambientais e sociais, e aptidões pessoais ou tudo isso junto, são determinantes para que alguém se torne empreendedor e crie ou desenvolva uma nova empresa. Neste momento, quando o evento é gerado por consequência de um desses fatores, possibilitando o início de um novo negócio, dar-se-á o início do processo empreendedor. Conforme o referido autor, os fatores que mais influenciam durante o processo empreendedor estão demonstrados na figura 1 a seguir:



**Figura 1 – Fatores que influenciam no processo empreendedor**

Fonte: Adaptado de Moore, 1986, apud Dornelas (2001)

Dornelas (2001:40) ressalta que inovação é a “semente do processo empreendedor”, principalmente referindo-se às inovações tecnológicas que têm sido o diferencial do desenvolvimento econômico. Ainda, o citado autor, atribui quatro fatores críticos dependentes para o desenvolvimento econômico, são eles:

- O talento empreendedor, resultante da percepção, direção e dedicação das pessoas na busca das oportunidades para criar novos negócios;
- Tecnologia associada às idéias criativas para que o negócio fique na iminência de acontecer;
- Recursos financeiros, combustível essencial para que o negócio aconteça;
- Know-how*, conhecimento e habilidades que fazem os negócios crescerem.

Drucker (2002-a:39) afirma que “inovação é o ato que contempla os recursos com a nova capacidade de criar riqueza”, para ele, inovação não precisa ser técnica, não precisa ser uma coisa, nem se restringe a uma invenção, pode ter cunho social, mas essencialmente deve consistir na concretização de idéias. Portanto, Drucker (2002-a:45) assevera que as inovações que deram certo exploram mudanças, e complementa que inovação é a base do conhecimento para empreender, com características de “uma disciplina de diagnóstico, um exame sistemático das áreas de mudança que tipicamente oferecem oportunidades empreendedoras”.

Destarte, na seção anterior pôde-se observar, conforme os autores citados, haver uma certa unanimidade em que detectar as oportunidades é intrínseco do papel do empreendedor, e portanto, faz parte do processo de empreender. Adotar-se-á para esse trabalho o processo empreendedor proposto por Dornelas (2001), que se apresenta dividido em quatro fases, a saber:

- a) Identificar e avaliar a oportunidade;
- b) Desenvolver o plano de negócios;
- c) Determinar e captar os recursos necessários;
- d) Gerenciar a empresa criada.

O autor ressalta que não necessariamente ocorrerão as quatro fases para o processo se completar, nem tampouco ser preciso obedecer à ordem seqüencial. As fases são compreendidas por ações e objetos conforme representado na figura 2 a seguir.



**Figura 2 – O processo empreendedor**

Fonte: Adaptado de Hisrich, 1998, apud Dornelas (2001)

A literatura pesquisada enfatiza a importância da primeira fase do processo, identificar e avaliar oportunidades, que para o desenvolvimento e compreensão do objeto desse trabalho é um dos aspectos mais proeminentes à frente das outras fases. Diante disso, se fará uma abordagem mais apurada dessa primeira fase.

“Identificação de oportunidades é uma habilidade relativa à capacidade de ver o que os outros não vêem e de visualizar o ausente” define Mori (1998) apud Uriarte (2000:44). Comenta ainda que, a facilidade em identificar novas oportunidades de produtos e serviços depende muito da criatividade e da capacidade de pensar inovadoramente, e sintetiza que o “empreendedor de sucesso está sempre farejando novas oportunidades de negócio, descobrindo nichos de mercado e enxergando o seu meio como um armazém de possibilidades de negócio.”

“Os inovadores de sucesso não se concentram nos riscos e sim nas oportunidades” (DRUCKER, 2002-a:196). Complementa o autor que, empreendedores precisam aprender a praticar a inovação sistemática e para tanto,

isso significa "o monitoramento das sete fontes para uma oportunidade inovadora". Segundo (Drucker, 2002-a), essas fontes de geração de oportunidades se dividem em dois grupos: sendo um referente às fontes encontradas dentro da empresa e o outro às fontes fora dela.

O primeiro grupo, composto por quatro fontes de oportunidades inerentes à instituição ou empresa, é visível e é um forte indicador confiável de mudanças que já ocorreram ou podem ocorrer provocados por um pequeno esforço. São eles:

- a) O inesperado: sucesso ou fracasso inesperado;
- b) A incongruência: discrepância entre o que deveria ser e o que é de fato, seja no âmbito econômico, na análise da realidade de um setor, no valor e expectativa do fornecedor/cliente, na lógica de um processo, todos esses hiatos oferecem um nicho para oportunidades;
- c) A necessidade do processo: para aperfeiçoamento, redesenho, substituição de um determinado processo favorece a inovação;
- d) Mudanças nas estruturas de um setor ou mercado: é mais visível para quem não está envolvido, pois podem ser vistas como ameaça.

O segundo grupo formado por três fontes para oportunidades inovadoras, refere-se às mudanças no ambiente externo à instituição ou empresa, são eles:

- a) Mudanças demográficas: alterações na população, na estrutura etária, na renda, no status educacional etc;
- b) Mudanças na percepção: perceber a mudança de forma diferente;
- c) Conhecimento novo: seja científico ou não-científico.

De todo modo, essas fontes de oportunidades têm suas características distintas e apresentam probabilidades não mensuráveis de inovações, e foram apresentadas, segundo o autor, em ordem decrescente de confiabilidade e previsibilidade para o sucesso de um empreendimento.

Em conformidade com Degen (1989: 20), o empreendedor sempre está a observar negócios, na constante procura de novas oportunidades, desta forma desenvolve “conhecimento e experiências necessárias para identificar e avaliar os mais diversos empreendimentos”. Ainda o citado autor elegeu fórmulas para identificar oportunidades, conforme descrição a seguir:

- a) Identificação de necessidades: procurar por necessidades não satisfeitas e desenvolver produtos ou serviços a um custo que o consumidor esteja disposto a pagar. Dada a sua abrangência, as demais “fórmulas” são decorrentes dessa, apenas foram separadas para facilitar os estudos e compreensão;
- b) Observação de deficiências: é constatado que todo negócio pode ser aperfeiçoado;
- c) Observação de tendências: significa compreender as tendências que influenciam o dia-a-dia, e prever quando e quais mudanças vão ocorrer, pois as mudanças geram novas tendências que podem gerar novas oportunidades;
- d) Derivação da ocupação atual: é a constatação de ser capaz de fazer melhor um determinado negócio;
- e) Procura de outras aplicações: é a busca de novas aplicações para determinado tipo de solução tecnológica, mercadológica etc;
- f) Exploração de *hobbies*: é a transformação de *hobbies* em negócios;
- g) Lançamento de moda: está por trás da procura de idéias originais para encantar clientes, normalmente é um empreendimento de alto risco;
- h) Imitação do sucesso alheio: é uma fórmula menos arriscada de começar um negócio, porém, deve ser analisada para identificar as razões do seu sucesso, e melhorada para diferenciar-se dos concorrentes e não ser apenas imitação.

Para Dolabela (1999:87) identificar, buscar e agarrar oportunidades é um atributo fundamental na atividade do empreendedor, e complementa que por trás de

uma oportunidade sempre existe uma idéia. Entretanto, ressalta que boas idéias não são necessariamente oportunidades, para o autor:

“Oportunidade é uma idéia que está vinculada a um produto ou serviço que agrega valor ao seu consumidor, seja através da inovação ou da diferenciação. Ela tem algo de novo e atende a um nicho de mercado. Ela é atrativa, ou seja, tem potencial para gerar lucros, surge em um momento adequado em relação a quem irá aproveitá-la – o que a torna pessoal – é durável, e baseia-se em necessidades insatisfeitas”.

Portanto, para que as idéias transformem-se em oportunidades, Dolabela (1999) sugere que as idéias passem pelo processo de validação, ou seja, submetam-se ao plano de negócios (fase 2 do processo empreendedor, ver figura 2). Segundo Timmons (1994) apud Dolabela (1999: 91):

“...uma idéia não passa de um instrumento na mão de um empreendedor. Da mesma forma como um pincel pode gerar uma obra-prima ou medíocre, dependendo das mãos que o utilizam, uma idéia depende de um bom empreendedor para se transformar em um negócio de sucesso”.

Fillion (1999-b: 11) afirma que “para detectar oportunidades de negócios é preciso ter intuição, intuição requer entendimento, e entendimento requer um nível mínimo de conhecimento”. E ressalta Fillion (1999-b) que julga de fundamental importância o vínculo estabelecido entre o empreendedor e capacidade de identificar e explorar oportunidades, pois assim sendo as pessoas empreendedoras sempre irão buscar aprender sobre seu ambiente e seu negócio num processo de evolução constante, focando sempre detectar oportunidades.

Corroborando a esta afirmação Birley e Muzika (2001: 22) definindo que o processo empreendedor deve ser analisado pela “identificação e desenvolvimento de uma oportunidade na forma de uma visão: a capacidade empreendedora sendo a capacidade de explorar e capturar o valor das oportunidades de negócios”.

Verifica-se um certo consenso da importância em detectar e identificar uma oportunidade para induzir a geração de um negócio. Para conceituar esse fato adotar-se-á para esse trabalho o proposto por Dornelas (2001:51) que explica: “o que conta não é ser o primeiro a pensar e ter uma idéia revolucionária, mas sim o primeiro a identificar uma necessidade de mercado e saber como atendê-la, antes que outros o façam.” Para o autor, a idéia pode não ser “única”, mas a oportunidade

geralmente é única, e com certeza haverá sempre concorrentes. Destarte, a relevância em se estar capacitado, buscar sempre obter e atualizar conhecimentos seja através de cursos, feiras, seminários, treinamento, ou qualquer outro meio para que esse aprendizado exerça o papel de fonte de informação servindo como base para geração de novas idéias.

O mérito dessa questão também é ressaltado por Silva (2000) que considera estar o mundo na era da informação e conhecimento, caracterizada pela velocidade das informações e pela busca de novos mercados, conduzindo as pessoas a procurar adquirir e disseminar conhecimentos e, a utilizar essas informações como ferramenta na busca pela otimização do seu desempenho organizacional e pessoal. Por consequência desse contexto, o autor propôs um perfil para o administrador com um conjunto de atributos relacionados a: conhecimentos, que inclui técnicas e informações fundamentais para o desenvolvimento do trabalho; habilidades que se referem às aptidões e capacidades para o desempenho da atividade profissional; valores e atitudes que denotam a predisposição dos indivíduos, à sua postura e maneira de agir, que influenciam no comportamento do administrador em uma situação qualquer.

De acordo com Dornelas (2001), para a geração de idéias é premissa básica que o empreendedor tenha sua mente estimulada e esteja preparado e antenado para o que ocorrer no ambiente onde vive, ou seja, a princípio considerar "tudo e todos". A posteriori essa idéia deve ser validada para verificar se é ou não uma boa oportunidade. Ainda o autor, pondera que ao avaliar uma oportunidade devem ser analisados os seguintes aspectos:

- a) Mercado: observar concorrência e características desse mercado (tamanho, taxa de crescimento etc);
- b) Análise econômica: verificar as perspectivas de margem de lucro, tempo de retorno de investimento etc;
- c) Vantagens competitivas: investigar diferenciais a oferecer ao consumidor;
- d) Equipe gerencial: buscar capacitação e experiências de profissionais disponíveis;

- e) Critérios pessoais: investigar grau de atratividade, atentando para o significado e envolvimento para o empreendedor.

As fases subseqüentes do processo empreendedor descritas por Dornelas (2001), ver figura 2, referem-se ao plano de negócios que deve servir como ferramenta de gestão, porque os empreendedores precisam saber planejar suas ações e delinear estratégias da empresa a ser criada ou em crescimento. A outra fase aborda a determinação e captação de recursos onde o empreendedor elaborará estratégias de obtenção de capital para a implementação de negócios pretendidos para a empresa. E finalmente, o gerenciamento da empresa criada, quando irá definir o estilo de gestão, o recrutamento da equipe profissional e as estratégias para implementação das ações que rumem para o sucesso do empreendimento.

Isto posto, salienta-se a relevância para o processo empreendedor das oportunidades, que vai além da ação de detectá-las, mas sobretudo em saber explorá-las. E para tanto, Dornelas (2001:231) considera que o empreendedor deve profissionalizar cada vez mais a gestão da empresa, capacitando-se profissionalmente bem como a equipe de trabalho, além disso, deve ter como foco dedicar-se sempre a inovar, criar e pensar estrategicamente, pois o “verdadeiro empreendedor tem que estar pronto para assumir o desafio por muitos anos e não só criar uma oportunidade e passá-la à frente”. De todo modo poder-se-ia dizer que no processo empreendedor permeia uma atitude estratégica por parte do empreendedor. Assim sendo, torna-se necessário fazer uma abordagem para esclarecer essas estratégias de cunho empreendedoras.

### 2.3.3- A Estratégia Empreendedora

Os empreendedores de sucesso são aqueles que trabalharam seu caminho passo a passo, gradativamente, pois segundo Fillion (1999-b:11):

“Eles aprenderam a concentrar, a estabelecer limites para a sua atividade, a definir essa atividade e a escolher um alvo a ser atingido. A escolha do alvo inicial e os seus ajustes graduais e subseqüentes fazem toda a diferença. Nesse aspecto os empreendedores são estrategistas.”

E, ressalta ainda o autor, que “o coração do empreendedorismo está no desenvolvimento e na implementação do processo visionário”, ou ainda, empreendedores planejam, às vezes mesmo de maneira informal, mas estabelecem objetivos e planos para atingirem suas metas.

Estratégia empreendedora, em conformidade com Farrel (1993) apud Cielo (2001:57), é de suma importância para o empreendedor. É essencial criar um conceito de negociação estratégica que ajude o empreendedor a alcançar sua visão, pois de acordo com o autor:

“A capacidade de trabalhar com essa oportunidade e moldá-la em atendimento às necessidades do consumidor e a sensibilidade para manter o risco em níveis aceitáveis, suavizando o caminho para o mercado, são premissas para que o empreendedor tenha condições de negociar estrategicamente, tomando decisões acertadas sobre o mercado e agregando valor ao seu negócio.”

A literatura sobre estratégia é muito vasta e espalhada em vários campos de conhecimento que contribuem para a compreensão do processo de estratégia. Destarte, para o objeto de estudo desse trabalho, será de grande valia as abordagens feitas por Henry Mintzberg que estudou o processo de formulação de estratégias e, Peter Drucker que classificou as estratégias utilizadas pelos empreendedores.

Em um de seus trabalhos, Mintzberg (2000) dedicou-se a examinar o processo de formulação de estratégias, e classificou-o em dez escolas de pensamento, separando-as em dois grupos: o primeiro de natureza prescritiva, são as escolas de pensamento preocupadas em como as estratégias deveriam ser formuladas; e o segundo de natureza descritiva, são as escolas que consideram como as estratégias são formuladas de fato. Dentro desse segundo agrupamento encontra-se a escola Empreendedora que “associa estratégia com espírito empreendedor, e descreve o processo em termos da criação da visão pelo grande líder” (MINTZBERG, 2000:14).

A escola de formulação de estratégia empreendedora, conforme Mintzberg (2000:98), focaliza o processo de formação de estratégia no líder e enaltece estados e processos como intuição, julgamento, sabedoria, experiência e

critério dentre outros, de modo a concorrer para se ver estratégia como uma perspectiva pessoal, como uma obra do líder. Portanto, o conceito básico desta escola é a visão que, segundo o referido autor, é "uma representação mental de estratégia, criada ou ao menos expressa na cabeça do líder".

Segundo Stevenson e Gumpert apud Mintzberg (2000:104) referiam-se à orientação estratégica do empreendedor como:

"...constantemente sintonizado com mudanças ambientais que possam sugerir uma oportunidade favorável, ao passo que o administrador ... quer preservar recursos e reage de forma defensiva às possíveis ameaças para neutralizá-las. Além disso, os empreendedores passam rapidamente da identificação da oportunidade para a sua perseguição."

Assim sendo, a formulação de estratégia empreendedora, em conformidade com Mintzberg (2000), tem como premissas básicas:

- a) estratégia existe como perspectiva na cabeça do líder;
- b) o processo de formação da estratégia é fruto da experiência e intuição do líder;
- c) a implementação da visão é feita pelo líder de forma incisiva;
- d) a estratégia empreendedora tende a ser deliberada na visão global e emergente nos seus desdobramentos;
- e) a organização é maleável como a visão estratégica, ou seja, tem uma estrutura simples, sensível às diretrizes do líder;
- f) a estratégia empreendedora tende a assumir a forma de nicho.

Segundo Drucker (2002-a), as empresas também precisam de estratégias empreendedoras para alcançarem as metas pretendidas por seus empreendedores, e para tanto, propõe uma classificação que contempla quatro tipos de estratégias empreendedoras específicas, que não se excluem mutuamente e podem se combinar entre si, conforme descrição a seguir:

- a) Estratégia "com tudo e pra valer", onde o empreendedor visa a liderança ou o próprio domínio de um novo mercado ou setor. Assim, necessita de uma análise criteriosa por objetivar frequentemente criar algo verdadeiramente

novo e diferente, e também precisa de uma grande concentração de esforços recursos. É considerada uma estratégia de alto risco;

b) Estratégia "golpeá-los onde não estão", busca liderança no mercado e subdivide-se em duas:

- estratégia da imitação criativa: o empreendedor faz algo que alguém já fez, que funciona em um mercado já estabelecido, porém, é criativo por aperfeiçoar e posicionar o produto ou serviço de forma melhor no mercado, ou seja explora o sucesso de outros. Considerada de baixo risco;
- estratégia "judô empreendedor": o empreendedor concentra-se em um mercado existente, e analisa falhas e sucessos para encontrar uma alternativa de obter maior sucesso e menor resistência dos futuros concorrentes;

c) Estratégia "nichos ecológicos", almeja o controle de uma pequena área de um setor de mercado. Diferentemente das anteriores, é uma estratégia não competitiva, por visar que seus praticantes fiquem imunes à concorrência e não sejam desafiados. Está subdividida em três estratégias:

- estratégia "cobradora de pedágio": é o verdadeiro "nicho ecológico", ou seja, uma "espécie já lota a ocupação", tem de ser pequeno e discreto para não atrair rivais;
- estratégia "habilidade especializada": a oportunidade é encontrada logo no início de um novo setor, costume, mercado ou tendência, e a estratégia gira em torno de um produto ou serviço e, normalmente requer que a habilidade seja exclusiva e diferente;
- estratégia "mercado de especialidade": observa mercados com novos desenvolvimentos, e verifica as oportunidades que existem para oferecer um nicho. A estratégia é em torno de um conhecimento especializado do mercado;

d) Estratégia "mudanças em valores e características": muda as características econômicas de um produto, um mercado ou um setor industrial. Esta estratégia tem como objetivo criar utilidade para o consumidor, convertendo o produto ou serviço antigo e estabelecido em algo novo, mudando sua

utilidade, seu valor, suas características econômicas, ou seja, criar um consumidor. E utilizam quatro maneiras para fazê-lo:

- criando nova utilidade;
- gerando uma política de preços;
- adaptando-se às necessidades reais do cliente, tanto socialmente como economicamente;
- entregando ao consumidor o “valor para o cliente” e não o que é “produto-custo para o fabricante”.

Drucker (2002-a: 345) conclui que “as estratégias empreendedoras que mais se ajustam a uma determinada inovação é uma decisão de alto risco”, pois existem situações que certa estratégia adequa-se melhor que outra. Entretanto, afirma o autor que determinada estratégia terá mais chance de sucesso quanto mais cedo ela interagir com os usuários (sua utilidade, valor, realidade etc), pois inovação é uma mudança em mercado ou sociedade, e é medida pelo que traz para o usuário. E finaliza, o empreendimento precisa estar sempre focado no mercado e dirigido pelo mercado, portanto, a estratégia empreendedora é uma tomada de decisão pelo empreendedor e isso implica em assumir riscos.

Isto posto, compreende-se a importância em detectar a oportunidade no mercado e saber explorá-la, saber ajustá-la às necessidades do consumidor em potencial e manter os riscos que serão corridos em níveis aceitáveis. Tudo isso são premissas para que o empreendedor ao traçar seus planos, tenha condições de tomar decisões corretas sobre o mercado e agregue valor ao seu negócio.

As empresas traçam suas estratégias a partir de decisões ou ações já realizadas pela organização, então de acordo com Mello (1997:18) “a estratégia empresarial pode ser definida como um padrão consistente nas ações, decididos com certa dose de intenção, que podem seguir as características do modo empreendedor de tomada de decisão.” Conforme Mintzberg apud Mello (1997:18), o processo de formulação de estratégia pelo modo empreendedor é caracterizado pelo empreendedor que toma decisões arriscadas em um ambiente incerto, e geralmente ocorre em organizações pequenas com forte liderança.

Destarte, para contextualizar essa pesquisa, será adotada uma abordagem do processo empreendedor focando nas pequenas empresas, que utilizam estratégias de cunho empreendedoras para atingirem as metas pretendidas. Assim, tornam-se imprescindíveis algumas considerações sobre as pequenas empresas e o empreendedorismo, que serão tratadas na seção seguinte.

#### **2.4- As Pequenas Empresas e o Empreendedorismo**

As pequenas empresas são definidas por diversos autores usando diferentes enfoques, como por exemplo quanto à estrutura funcional, quantidade de funcionários, valor de faturamento dentre outros. Entretanto, para esse trabalho observar-se-á considerações sobre as pequenas empresas que associem a dimensão da empresa à figura do proprietário-gerente, como categoriza Fillion (1999-a) que qualquer discussão sobre as pequenas empresas precede uma discussão sobre proprietários-gerentes de pequenas empresas e para tanto, não se pode abordar o assunto sem associá-los ao conceito de empreendedor. Também corrobora Adizes apud Lima (2000:6) ao afirmar que:

“...embora organizações de qualquer tamanho ou natureza tenham no fator empreendedorismo a sua força propulsora, é nas pequenas empresas que a atuação do empreendedor, ou seu comportamento, assumem importância capital, pela sua repercussão direta e imediata, sem a mediação de sistemas gerenciais mais desenvolvidos”.

Uma definição de empresa de pequena dimensão foi elaborada por Baumbach apud Cielo (2001:61), que define esse tipo de empresa ser:

- a) Ativamente administrada por seus proprietários;
- b) Fortemente personalizada;
- c) Predominantemente local quanto ao seu campo de atuação no mercado;
- d) Tamanho pequeno relativamente à sua área de atuação;
- e) Dependente de uma fonte interna de capital para crescer.

O autor faz sua definição a partir das principais características da empresa de pequena dimensão.

Para alicerçar esse trabalho, adotar-se-á as abordagens de Mello (1997) que tratando as pequenas empresas pelas suas peculiaridades as dividem em dois grupos, o primeiro quanto à importância do dono e o segundo quanto ao tipo de gerenciamento e estrutura organizacional. Com relação à importância da "figura do dono", segundo Pleitner apud Mello (1997), denota ser uma importante característica nas pequenas empresas o poder exercido e centralizado pelo líder ou seja o "dono". Quanto ao estilo gerencial, o citado autor, atribui sucesso aos pequenos empreendedores por conta de intuição e improvisação e, de acordo com Nagel apud Mello (1997: 49):

"...os pequenos empreendedores não sentem a necessidade de implementar procedimentos formais de planejamento estratégico, e suas análises externas baseiam-se em sinais do ambiente, que podem ser oportunidades ou ameaças. A percepção desses sinais forma a base para a decisão estratégica".

Ainda com relação ao segundo grupo de peculiaridades das pequenas empresas, Mello (1997) analisa a estrutura organizacional dessas empresas e relata o notório achatamento dos níveis hierárquicos e a influência direta ou indireta do líder sobre as decisões gerenciais das divisões funcionais. E conclui:

"...os projetos de uma pequena empresa partem das idéias empreendedoras de seus líderes, pois para colocarem em prática suas idéias, e devido ao achatamento da estrutura organizacional, agem nas funções decidindo sobre a organização dos recursos, principalmente os de produção, finanças e marketing" (MELLO, 1997: 50).

Porque as pequenas empresas apresentam-se sem complexidade em sua estrutura organizacional e com forte sujeição/subordinação ao seu proprietário, conduziram a Mintzberg (1996) apud Cielo (2000) em sua classificação para estruturas organizacionais enquadrá-las como estrutura simples, e caracterizá-las como empresas que possuem o poder centralizado nas mãos do dirigente, e a coordenação predominantemente por sua supervisão direta. Também, postulou que a tomada de decisões é flexível dada a rapidez de resposta às mudanças do contexto do mercado, facilitada pela centralização do poder.

Por trás de todas essas abordagens feitas às pequenas empresas além do poder exercido pelo dono e as peculiaridades de sua estrutura organizacional, está presente também, a questão da mudança ambiental e características de flexibilidade. A formatação desse tipo de empresa é uma decorrência do mercado atual, que tem como pano de fundo a economia globalizada, ou seja, neste cenário estão presentes a expansão das empresas multinacionais, as facilidades de comunicação e transporte, e a redução de restrições alfandegárias e tributárias, tudo isso favorecendo a compra e venda de qualquer coisa em praticamente qualquer lugar.

Toffler (1980), analisando a globalização da economia, escreveu que a "onda da industrialização – a segunda onda" dava lugar a uma nova onda, que denominou "era da tecnologia – a terceira onda". Para o citado autor, "o mundo emerge com rapidez do choque de novos valores e tecnologias, novos relacionamentos geopolíticos, novos estilos de vida, e novos modos de comunicação exigem idéias e analogias, classificações e conceitos totalmente novos". Ainda Toffler cita que o ritmo das mudanças traria profundas alterações dentro das organizações como no ambiente local e internacional, pois as empresas passariam a preocupar-se mais com: as forças sociais, o ambiente da organização, o papel da informação e a ecologia dentre outros.

De acordo com Maximiano (2000), a economia globalizada levou as empresas a atuarem de forma mais competitiva, levando-as a desenvolverem a capacidade de concorrerem entre si no âmbito regional e internacional. Destarte, os países tornaram-se interdependentes dado ao livre trânsito de moeda e mercadorias. No bojo desse processo está a tecnologia da informação desempenhando um papel sem precedentes, por ser a grande responsável na operacionalização das transações comerciais. Entretanto, a tecnologia das informações acarretou conseqüências relevantes para a economia mundial, como a substituição de pessoas e funções por computadores nas mais diversas atividades organizacionais, levando à redução do tamanho dessas organizações. Assim, como resultado da diminuição do tamanho das empresas está o aumento do desemprego. E, o referido autor, afirma que:

"...a perda das perspectivas de emprego duradouro e de carreira nas grandes organizações estimulou muitas pessoas a procurar ser seus próprios patrões, com isso a administração empreendedora torna-se uma tendência social importante" (MAXIMIANO, 2000: 43).

Corroborando Dolabela (1999), quando afirma que fatores como globalização, gerando aumento da concorrência dos mercados e intensificação de tecnologia nos processos produtivos, e como o endividamento crescente dos governos delineiam uma nova organização econômica, que tem como características grandes empresas passando a produzir mais com menos empregados e, governos reduzindo os déficits fazendo cortes no quadro de pessoal. Então, complementa que as únicas fontes geradoras de empregos passaram a ser as PME - pequenas e médias empresas, que não mais se restringem ao mercado local, mas concorrem ao mercado internacional, além de serem fatores importantes de aceleração do desenvolvimento, induzindo a formação de ambiente favorável ao empreendedorismo. E, conclui Dolabela (1999) que no mundo é crescente o número de MPME - micro, pequenas e médias empresas que surgem a cada ano, enquanto que as grandes empresas declinam, refletindo a importância das MPME na vida econômica tanto pela alta participação no PIB, como pela grande geração de empregos e por serem instigadoras de inovações tecnológicas, o que para o autor, significa o desenvolvimento da atividade empreendedora.

Knight (2001) também concorda que há uma tendência de incrementar as pequenas e médias empresas no comércio internacional. Segundo o autor, uma das principais estratégias para o sucesso dessas empresas é a sua postura empreendedora, porque enfatizam a busca por inovações nos produtos e processos, e têm uma capacidade de lidar com riscos e uma performance proativa para a realização de negócios.

De todo modo, é incontestável a importância das empresas de pequeno porte para o desenvolvimento socioeconômico. Vários são os argumentos elencados que justificam tal importância, dentre eles, conforme Lima (2000), poder-se-ia citar:

- a) Absorção de mão-de-obra menos qualificada;
- b) Integração às grandes cadeias produtivas;
- c) Flexibilização nas operações;

- d) Agilização no processo decisório;
- e) Capacidade de competir atuando nos mercados globalizados, dada a redução das barreiras comerciais, a evolução das telecomunicações, o acesso à tecnologia, o crescente aumento dos nichos de mercado, dentre outros.

Pequenos negócios e atividade empreendedora podem estar intrinsecamente ligadas, isto é delatado por todas as definições abordadas anteriormente para ambos os temas. Fica clara a importância dos pequenos negócios no crescimento econômico de um país, e da importância para esses negócios quando estão envolvidos empreendedores. De acordo com Fillion (1999-a:22), empreendedorismo e formas organizacionais menores estão cada vez mais "próximas", pois para ele o sucesso do negócio está em saber gerenciar o ambiente interno e externo da empresa, assim como saber gerenciar o tempo de um mercado, já que "a velocidade das mudanças tecnológicas está diretamente relacionada às habilidades dos indivíduos e organizações em gerenciar de forma empreendedora, ou seja, criativa e rapidamente". De todo modo, o citado autor sintetiza que "quanto maior a velocidade da mudança tecnológica, maior a probabilidade de que o empreendedorismo seja expresso por formas organizacionais menores". Dornelas (2001: 24), também concordando com a assertiva, aponta que "o empreendedorismo é o combustível para o crescimento econômico, criando emprego e prosperidade", e indica que em alguns países as PME têm sua participação no PIB com cerca de 50%.

#### 2.4.1- As Pequenas Empresas e o Empreendedorismo no Brasil

A classificação quanto ao porte para as empresas brasileiras adotada para esse trabalho será a elaborada pelo Sebrae Nacional, estruturada em função do número de empregados, conforme quadro 1 a seguir:

| Setor econômico     | Porte da empresa | Número de empregados |
|---------------------|------------------|----------------------|
| Indústria           | Micro empresa    | até 19               |
|                     | Pequena empresa  | de 20 a 99           |
|                     | Média empresa    | de 100 a 499         |
|                     | Grande empresa   | acima de 500         |
| Comércio e Serviços | Micro empresa    | até 9                |
|                     | Pequena empresa  | de 10 a 49           |
|                     | Média empresa    | de 50 a 99           |
|                     | Grande empresa   | acima de 100         |

**Quadro 1 – Classificação do porte da empresas no Brasil**

Fonte: Sebrae Nacional (2003)

No Brasil, atualmente, existem cerca de 4,9 milhões<sup>4</sup> de pequenas e médias empresas formais, e a participação das PME na economia do país é distribuída de acordo com os seguintes dados a seguir do quadro 2:

| TIPO DE PARTICIPAÇÃO                  | %  |
|---------------------------------------|----|
| Participação no número de empresas    | 97 |
| Participação na produção              | 48 |
| Participação no número de empregos    | 60 |
| Participação nos salários             | 42 |
| Participação em vendas no comércio    | 72 |
| Participação na prestação de serviços | 56 |
| Participação no PIB                   | 25 |

**Quadro 2 – Participação das MPME's<sup>5</sup> na economia do Brasil**

Fonte: Sebrae Nacional (2003)

<sup>4</sup> Fonte: Sebrae Nacional

<sup>5</sup> MPME - Micro, Pequena e Média Empresa.

Destarte, esses dados denotam que no Brasil, a exemplo de outros países, as PME's também têm importância vital no desenvolvimento socioeconômico do país. Sendo assim, em consonância com Fillion (1999-a) que vaticina o empreendedorismo ser expresso por pequenas organizações, o Brasil também tem investido em incitar empreendedores. Estas iniciativas podem ser comprovadas através do ensino por intermédio de cursos e seminários e através da criação de entidades como SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresa, e a SOFTEX - Sociedade Brasileira para Exportação de *Software*, que fomentam a criação de pequenas empresas. O SEBRAE é uma entidade que se propõe a dar suporte e consultoria para os pequenos empresários brasileiros.

A SOFTEX criada na década de 1990, conforme Dornelas (2001), confunde seu histórico de criação com o histórico do empreendedorismo no Brasil. Essa entidade, criada com o objetivo de levar as empresas brasileiras de *software* para o mercado externo, passou a desenvolver várias ações e programas junto à incubadoras de empresas e universidades, para a capacitação dos empresários de informática em gestão e tecnologia.

Como decorrência desse processo, a sociedade brasileira começou a despertar para o tema empreendedorismo. Na conjuntura atual, o Brasil está desenvolvendo grandes programas de ensino de empreendedorismo através das universidades e do programa Reúne da Confederação Nacional das Indústrias, além disso, está desenvolvendo ações através de várias entidades e programas criados com o objetivo de estimular e capacitar novos empreendedores, como GENESIS (Geração de Novas Empresas de *Software*), EMPRETEC (*Workshop* realizado pelo SEBRAE para empresários e futuros empreendedores), Jovem Empreendedor do SEBRAE, AMPROTEC (Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos de Tecnologias Avançadas), Programa Brasil Empreendedor, dentre outros. Porém, Dornelas (2001: 27) julga que ainda faltam políticas públicas duradouras para consolidar o empreendedorismo no país, "...como alternativa à falta de emprego, e visando a respaldar todo esse movimento proveniente da iniciativa privada e de entidades não-governamentais, que estão fazendo a sua parte".

Todo esse movimento pró-empresendedorismo encontra respaldo na atual situação do Brasil, que como no resto do mundo, sofre também com o desemprego. Degen (1989:9) percebeu a necessidade de incentivar a esse movimento ao afirmar que:

“...a riqueza de uma nação é medida por sua capacidade de produzir, em quantidade suficiente, os bens e serviços necessários ao bem estar da população. Por este motivo, acredita-se que o melhor recurso de que se dispõe para solucionar os graves problemas sócio-econômicos pelos quais o Brasil passa é a liberação da criatividade dos empresários, através da livre iniciativa, para produzir esses bens e serviços”.

As relações de trabalho mudaram e, de acordo com Dolabela (1999: 58), é muito “duro o confronto do jovem com a realidade do mundo de trabalho, em que, além da oferta de empregos ser reduzida e os salários baixos, a instabilidade passa a ser a regra”. E referenda, ainda, esse cenário com o que chama de “síndrome do empregado”, percebendo que as pessoas têm tido sua formação através de um ensino que enfatiza a tecnologia, mas que não prepara o indivíduo para buscar novas formas de aplicação ou uso das tecnologias, sem capacitá-lo para saber ler o mercado e vislumbrar uma possibilidade de se inserir profissionalmente. Ou seja, para permanecer no mercado não basta ter apenas o conhecimento da tecnologia e a capacidade de produção, tornou-se necessário que se esteja apto a identificar uma necessidade de mercado e saiba como aproveitá-la, ou ainda, é “essencial ter capacidade de formular perguntas em relação ao meio ambiente e dar sentido à leitura que dele se faz”. Para o autor, este é o empresário, reforçando a importância do papel do gestor como a importância da pequena empresa para a economia do país.

E segundo Dornelas (2001), esse movimento irá alcançar resultados importantíssimos para a economia nacional, dando início “a revolução silenciosa” de Jeffery Timmons ao comparar a era do empreendedorismo a uma grande revolução. Segundo Timmons apud Dornelas (2001: 19): “o empreendedorismo é uma revolução silenciosa, que será para o século XXI mais do que a revolução industrial foi para o século XX.”

Neste contexto, estão inseridos os arquitetos, geralmente organizados em pequenos negócios, compondo um conjunto de profissionais que exercem um importante papel econômico e social para os povos. Este papel é revelado por vários ícones da área. Para Oscar Niemeyer, citado por Pereira (1997: 124), "...a arquitetura deve expressar o espírito das forças técnicas e sociais que predominam numa determinada época..." . Lúcio Costa, também citado por Pereira (1997: 82), registra que "... de todas as artes, é todavia, a arquitetura – em razão do sentido eminentemente utilitário e social, que ela tem – a única que, mesmo naqueles períodos de afrouxamento, não se pode permitir – senão de forma muito particular – impulsos individualísticos."

Esse conjunto de profissionais forma o mercado de arquitetura, que se situa dentro de um setor econômico de grande importância e valor econômico que é a indústria da construção civil, que será assunto da próxima seção.

## **2.5- O Arquiteto e o Mercado de Arquitetura**

Compreender a importância do arquiteto é antes de tudo entender quem é, e o que faz este profissional. A definição de arquitetura ao longo da história modificou-se à medida que os povos foram evoluindo. Conforme Zevi (1979), além das variações etimológicas da palavra, as definições também mudam de acordo com a formação e visão dos historiadores, por isso o referido autor, agrupou-as segundo aspectos culturais, psicológicos, simbolistas, espaciais dentre outros. A seguir citar-se-á algumas das definições selecionadas por Zevi (1979), conforme Quadro 3:

| Conceito   | Autor              |
|--|--------------------|
| "A arquitetura é o registro da história da humanidade."  | Honoré de Balzac   |
| "Arquitetura é o sábio jogo, correto, magnífico dos volumes no espaço."  | Le Corbusier       |
| "... a arquitetura tem sido a conservação e o local de repouso do homem, a origem da sociedade, a divisão das populações, o fausto e pompa, a dignidade das religiões, o suporte da forma de viver dos homens..."                                  | Vincenzo Lamberti  |
| "...eu alinho com aqueles que vêem arquitectura como a arte de construir edifícios segundo as necessidades civis e sagradas dos povos, decorando-os de maneira que o ornato indique a significação e o uso para que são destinados..."             | Pietro Selvatico)  |
| "É indubitável que o belo absoluto que resulta da arquitetura consiste na harmonia geral e nas proporções das suas partes."  | Leopoldo Cocognara |
| "A arquitetura, que de todas as artes é a mais submetida às condições materiais, econômicas e sociais, é também aquela que, graças as proporções matemáticas e às formas geométricas exprime as especulações mais abstratas do pensamento humano." | Louis Hautecoeur   |

### Quadro 3 – Definições sobre arquitetura

Fonte: Adaptado de Zevi (1979)

Zevi (1979) ressalta que as definições de arquitetura pesquisadas não são características, mas refletem aspectos reais da arquitetura. Todavia aponta que as definições que levam em conta "o espaço" parecem ser mais válidas. Conforme Zevi (1979 :42) "... o trabalho do arquiteto consiste antes do mais em fazer uma reparação, ou em cobrir um vão, em destacar uma porção do espaço da extensão da paisagem, numa união estaticamente válida". É ver o espaço, segundo Zevi (1996: 28), "como protagonista da arquitetura é, no fundo, natural, porque a arquitetura não é apenas arte nem só imagem de vida histórica ou de vida vivida por nós e pelos outros; é também, e sobretudo, o ambiente, a cena onde vivemos a nossa vida."

Dentre as definições citadas por Zevi (1979), enfocando o aspecto espacial, merecem destaque as listadas a seguir, conforme Quadro 4:

| Conceito  | Autor              |
|---|--------------------|
| "... o arquiteto modela o espaço como um escultor modela a argila, desenha-a como obra de arte; em suma, por meio do espaço suscita-se um determinado estado de espírito para aqueles que entram nele..."   | Geoffrey Scott     |
| "A arquitetura tem como objetivo principal a criação de espaços"  | Brinckmann         |
| "... o edifício já não é um bloco de materiais de construção tratados artificialmente e a partir de fora, ao modo da escultura. O ambiente interno, o espaço em que se vive, é o grande feito do edifício – o ambiente, que deve ser expresso no exterior como espaço fechado." | Frank Lloyd Wright |

#### Quadro 4 – Definições sobre o espaço na arquitetura

Fonte: Adaptado de Zevi (1979)

O consenso dos arquitetos contemporâneos é confirmado com o pensamento de artistas, críticos, filósofos, sociólogos e historiadores, que Zevi (1979: 48) assim compilou:

"...arquitetura é, pois, a arte dos vãos espaciais, dos volumes delimitados, das seqüências dinâmicas de espaços pluridimensionais e pluriperspectivados em que se exprime física e espiritualmente a vida das associações humanas e se afirma o ímpeto criativo do arquiteto. A experiência do espaço interno é um fenômeno peculiar da arquitetura, que a define e se ajusta aos conteúdos sociais, aos instrumentos técnicos e aos valores expressivos em cada grau, da poesia à prosa, do belo ao feio; o espaço interno é, portanto, o lugar onde se aplicam e se qualificam todas as manifestações da arquitetura."

Corroborando a essas conceituações Benevolo (1972:12) afirmando que:

"A arquitetura abrange a consideração de todo ambiente físico que circunda a vida humana; dela não podemos fugir, à medida que fazemos parte da civilização; já que a arquitetura é o conjunto das modificações introduzidas na superfície terrestre visando as necessidades humanas, excetuando-se unicamente o deserto..."

Considerando essas definições como amplamente abrangentes ao termo arquitetura, explicitar-se-ia como domínio da arquitetura o estabelecido pela ASBEA (2000:10), como sendo o "...campo do espaço edificado", considerando ser necessário entender que "imaginar o objeto arquitetônico nos obriga a inventar sua construção, sua estrutura de sustentação, seus materiais de vedação e conforto, o pleno aproveitamento dos recursos envolvidos."

Explicitado o que é ser arquiteto para compreender um pouco de suas atribuições, torna-se importante abordar, para melhor compreensão desse trabalho, como evoluiu o mercado de trabalho desse profissional ao longo do tempo.

### 2.5.1- O Mercado de Arquitetura

Historicamente o trabalho do arquiteto confunde-se com o do construtor e, em alguns períodos foi até considerado um trabalho anônimo. Conforme Zevi (1979) as construções primitivas excluíam o caráter artístico das obras; no Egito a profissão do arquiteto situava-se entre o sacerdote e o burocrático; na Grécia combinava as duas funções: "comandante dos mestres" e "construtor", de onde se originou a palavra arquiteto; na Roma antiga o arquiteto era o funcionário público ou um empreiteiro, também responsável pela decoração; no mundo medieval não existiu o papel do arquiteto, os construtores eram os religiosos, os mestres, as corporações de construtores. Entretanto, esse panorama vem sendo alterado pelas teorias mais recentes, que a partir de pesquisas encontram subsídios para somar a essa historicidade: a importância e prestígio do arquiteto.

Na Grécia e em Roma o arquiteto gozava de prestígio na sociedade e era respeitado pelo valor de suas obras, e inclusive no período da Idade Média foram identificados vários nomes de arquitetos responsáveis por obras góticas e românicas, quebrando o mito do anonimato medieval. Portanto, Zevi (1979: 191) afirma que:

"...a figura do arquiteto é testemunhada de forma muito mais válida do que o faria qualquer curso ou a tradicional biografia; é o artista que acolhe e interpreta os conteúdos oferecidos pela sociedade e pelos clientes, imprimindo cada programa construtivo com o timbre da sua vocação; que

assimila os conhecimentos técnicos mas que não se submete a eles, antes os usa e renova em função dos seus propósitos e dos seus sonhos espaciais...”

No período do Renascimento o arquiteto avoca para si toda a concepção e definição do projeto, deixando a cargo do executor a realização das obras. Essa separação de funções modifica o mercado de arquitetura, valorizando a atuação do arquiteto. De acordo com Benevolo (1972:150), o arquiteto passou a desvincular o resultado da forma da estrutura, fazendo nascer o “conceito de decoração” ou seja “... a forma como variável independente em relação à estrutura de sustentação... a nova arquitetura adquire logo um caráter palaciano e só se difunde num determinado nível social – nos ambientes de côrte e nos mercantis...”. De acordo com Solano (2000: 14) “os arquitetos renascentistas buscavam a proporção, composição, simetria, harmonia do conjunto dos elementos. Buscavam formas perfeitas não se preocupando com a execução e/ou materiais.”

A valorização do papel do arquiteto, também enaltecido como artista, convergiu a uma separação entre a técnica e a composição arquitetônica, a uma distinção conceitual entre construção e arquitetura, ou seja, arquitetos e construtores passaram a ser pessoas distintas. Conforme Martinez apud Solano (2000) esta separação criou a necessidade dos arquitetos em desenvolver suas idéias em uma linguagem compreensível para os construtores.

Com a revolução industrial muda novamente o cenário, porque:

“... não só faz mudar os processos de construção, mas sobretudo altera, decididamente, o que se pode chamar de requisição dos bens arquitetônicos, aumentando exageradamente a qualidade da produção, a extensão dos problemas construtivos e urbanísticos e enfim a velocidade das transformações impostas à paisagem urbana e rural. Assim, não só os meios à disposição dos projetistas, mas sobretudo a escala e ritmo do seu trabalho, como, a distribuição das forças e equilíbrio entre arquitetura e os outros interesses materiais e espirituais da sociedade.” (BENEVOLO, 1972:150)

O movimento moderno é resultado dessas transformações conseqüentes da revolução industrial, que determinam uma modificação na distribuição da demanda dos bens arquitetônicos, isto é um aumento da produção arquitetônica gerados pela maior escala e velocidade das mudanças no ambiente urbano e rural,

da possibilidade concreta de que os bens culturais possam ser usufruídos por todos (BENEVOLO, 1972).

Segundo Solano (2000: 14) o progresso fruto da revolução industrial apareceu a partir do século XIX, o qual fomentava o crescimento dos núcleos urbanos e o uso do aço na construção civil. Entretanto, é no começo do século XX, com o desenvolvimento no uso do concreto armado associado ao uso de novos materiais, que propiciou novas possibilidades: de conceber projeto, de perceber a forma, de pensar construtivamente. A quebra de paradigmas de experiências arquitetônicas do passado propiciou desencadear o movimento funcionalista, que tinha como premissa básica a forma ser explicada pela função (GREGOTTI, 1972).

Foram muitas as tecnologias que se colocaram disponíveis e acessíveis economicamente. Segundo Mascaro apud Solano (2000:18) "...a sociedade do século XIX prosperou no século XX". Comparando as limitações impostas às artes, em certo grau, pelos meios de sua produção e reprodução, Frampton (1996 : 10), afirma que "no caso da arquitetura é duplamente verdadeiro, pois ela é condicionada não apenas por seus meios técnicos, como também por forças produtivas exteriores a ela".

Contemporaneamente, a arquitetura teve seu papel novamente alterado. Conforme Benevolo (1972), além de ser vista como geradora dos espaços, onde ocorrem as atividades humanas, a arquitetura passa a ter uma nova função, uma atuação política e com responsabilidade social. Corroborando com esse autor, afirma, Zevi (1979: 150):

"... um grande arquiteto é antes do mais um grande homem que representa o mundo, a sociedade e a vida no espaço. Se da vida o arquiteto capta só os dados econômicos, o espaço por ele criado será sobretudo físico; se aí colhe uma mensagem, um vetor ou um sonho, a sua obra será não apenas útil, mas também expressiva".

Continuando, o citado autor, pondera que "...o arquiteto concretiza no tempo as suas imagens.", isso significa dizer, "não basta ao arquiteto compreender o mundo para o representar, ele tem de empenhar-se na economia e produção das construções..." ZEVI (1979:147). Para concluir essa idéia, Frank Lloyd Wright citado

por Zevi (1979: 147), "fala da arquitetura como de uma operação em triângulo: arquiteto, cliente, construtor; se falta um dos lados, a arquitetura sucumbe na construção."

Pode-se dizer que, historicamente, o mercado de arquitetura evoluiu de ser visto apenas como responsável pela construção, mas passando a ser compreendido e valorizado como a fonte geradora dos espaços onde se desenvolvem as atividades humanas, sobressaindo-se, também, suas funções políticas e sociais. E, com o constante desenvolvimento tecnológico cada vez mais o arquiteto é solicitado para responder às novas necessidades suscitadas pela sociedade.

Esse mercado de arquitetura está inserido no setor da Indústria da Construção Civil - ICC, acompanhando a esse segmento em suas mudanças e transformações ao longo do tempo. Para melhor compreender o que se passa com o mercado de arquitetura é importante dissertar um pouco sobre esse setor, focando a realidade brasileira.

#### 2.5.2- A Indústria da Construção Civil – ICC

A ICC é reconhecidamente um forte pólo gerador de receitas e empregador de mão-de-obra, constituindo-se assim, de elevada importância para o contexto econômico de qualquer país, além do seu produto também ter conotação social (MARTIGNAGO, 1998).

A importância econômica da ICC no Brasil é constatada pela participação cerca de 13,5% do PIB brasileiro, e por fazer parte do macro complexo de atividades industriais da cadeia produtiva (ROSSETO, 1998).

Sob o aspecto social a ICC emprega cerca de 6% da mão de obra ocupada do país, composta por trabalhadores sem qualificação e baixíssimo nível de

escolaridade, servindo de desaguadouro de mão de obra no momento de crise vivido por outros setores da Economia (MELLO, 1997).

De acordo com SENAI (1995) as empresas da ICC são divididas em setores: construção pesada, montagem industrial e edificações. Nosso objeto de estudo é o setor de edificação – ICCSE, que como outros setores industriais, têm sofrido mudanças nas últimas décadas, caracterizadas pela incerteza e intensa competição. Em conformidade com Rosseto (1999) para adaptar-se às essas circunstâncias ambientais de forma eficiente, as organizações inseridas nesta indústria, têm buscado implementar ações que se adequem a novas realidades, que são vistas como requisito para a sobrevivência organizacional.

No Brasil a ICCSE, a exemplo de outros países, também sofre conseqüências das muitas mudanças do seu ambiente organizacional. Portanto observar-se-á a ICCSE no Brasil por uma perspectiva histórica, para melhor compreender as mudanças impostas para o ambiente, e como responderam os diversos segmentos integrantes deste setor. Essa perspectiva será abordada a partir da conjuntura nacional em fases, enunciando os fatos mais marcantes para a economia e para a construção civil ao longo do tempo, desde a década de sessenta até os fins da década de 90, conforme Quadro 5 a seguir:

| Década | Ano(s) | Eventos importantes para o setor da Indústria da Construção Civil   |
|--------|--------|---|
| 60     | 64     | Governo impulsiona a construção civil criando o SFH e o BNH <sup>6</sup> :<br><ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aumento significativo no número de empresas ligadas ao setor da construção civil</li> </ul>  |
| 70     | 70/74  | Crescimento da economia, em especial o setor de edificações:<br><ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Principal produto da ICCSE : habitações populares</li> </ul>   |
|        | 74/75  | Crise do petróleo afeta também o mercado habitacional:<br><ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Queda do PIB da construção civil de 15–20% ao ano para 9 – 8% ao ano (conseqüência da alta de preços dos terrenos e das matérias primas e do aumento dos limites de financiamento).</li> </ul> |
|        | 76     | Governo libera financiamentos para construção, dada a escassez de oferta de imóveis:<br><ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Crescimento do PIB da construção civil em 10%</li> </ul>   |
|        | 77/79  | Nova Crise por conta da liberação da taxa de juros:<br><ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Especulação imobiliária como foco inflacionário.</li> <li>▪ Redução do poder aquisitivo da classe média.</li> </ul>   |

<sup>6</sup> SFH - Sistema Financeiro de Habitação e BNH – Banco Nacional de Habitação.

| Década | Ano(s) | Eventos importantes para o setor da Indústria da Construção Civil  |
|--------|--------|--|
| 80     | 80     | <p>Ciclo de crescimento - o ano do <i>Boom</i> Econômico.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Governo intervém através do BNH: flexibilizando o uso do FGTS<sup>7</sup>, reduzindo e tabelando juros, dilatando prazos etc.</li> <li>▪ Construtoras fazem investimentos em compra de terrenos, contratação e aprovação de projetos.</li> <li>▪ Ocorre um grande número de lançamentos imobiliários.</li> </ul>  |
|        | 81/83  | <p>Grande crise na construção civil resultado de diversos fatores como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Queda de salários e empregos;</li> <li>▪ Elevação na taxa de juros;</li> <li>▪ Aumento no estoque imobiliário devido o mercado estar retraído;</li> </ul> <p>E como consequência para o setor:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cria uma grande capacidade ociosa em todos os segmentos da construção civil.</li> <li>▪ Há o fechamento das linhas de financiamento à construção.</li> <li>▪ O PIB da construção teve a sua maior queda.</li> <li>▪ É o colapso do SFH.</li> </ul>  |
|        | 84/85  | <p>Governo toma iniciativas para aquecer o mercado imobiliário que estava inibido em fazer novos lançamentos imobiliários por conta da perda do poder aquisitivo e do desemprego, e da alta inadimplência dos mutuários dos financiamentos concedidos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Resolve liberar recursos para construção pelo BNH e modifica as regras de reajuste dos financiamentos.</li> <li>▪ Promove uma melhoria nos salários e nos níveis de emprego.</li> </ul>  |
|        | 86     | <p>Plano Cruzado – dentre várias ações promoveu o congelamento dos preços e a extinção da correção monetária.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ganho real nos salários (em torno de 8%).</li> <li>▪ Aumento no PIB de 18,4%.</li> <li>▪ Redução da atratividade no mercado financeiro induzindo a investimentos imobiliários.</li> <li>▪ Aumento no consumo de bens imobiliários novos voltados para a classe de faixa de renda alta.</li> <li>▪ Elevação dos preços de aluguéis, mão de obra e materiais de construção, conduzindo a elevação dos índices inflacionários.</li> </ul>  |
|        | 87/89  | <p>Polarização das aplicações no mercado financeiro e aumento da inflação:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Agentes financeiros privados investem apenas no mercado, somente a CEF<sup>8</sup> financia os negócios no mercado imobiliário.</li> <li>▪ Mantém-se o lançamento de empreendimentos destinados à classe de alta renda.</li> <li>▪ Empresários da construção transferem seus recursos do produtivo para o financeiro.</li> <li>▪ Queda nos níveis salariais devido ao aumento da inflação e dos juros.</li> <li>▪ Aumento nos custos de construção.</li> <li>▪ Redução na demanda por imóveis.</li> <li>▪ O SFH fica bastante desgastado.</li> </ul> |

<sup>7</sup> FGTS - Fundo de garantia por tempo de serviço.

<sup>8</sup> CEF - Caixa Econômica Federal.

| Década | Ano(s) | Eventos importantes para o setor da Indústria da Construção Civil  |
|--------|--------|--|
| 90     | 90/93  | <p>Plano Collor – Confisco da poupança, inexistência de financiamento pela CEF e de recursos para o SFH, recrudescimento da inflação, perdas no salário real, redução dos níveis de emprego:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dificuldades para aquisição de casa própria, convergindo para a procura por imóveis menores e mais baratos.</li> <li>▪ Redução do ritmo das obras já iniciadas e o cancelamento do início de novos investimentos.</li> <li>▪ Criação do Código de Defesa do Consumidor, o qual estimulou programas de qualidade total, e a busca de novas filosofias de produção pesquisando métodos de construção racionalizada e industrializada, com vistas à redução de custos.</li> <li>▪ Acentua-se a crise nos setores de fornecedores de insumo e atividades conexas à construção civil.</li> </ul> <p>Governo reage criando nova lei para o SFH- o fundo de investimento imobiliário, que incentiva às vendas de imóveis.</p> |
|        | 94/97  | <p>Plano Real – queda da inflação:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reinvestimento no setor produtivo.</li> <li>▪ Reaquecimento do setor imobiliário, apresentando um nível de crescimento em torno de 60%.</li> <li>▪ Crescimento do setor da ICCSE por conta do auto-financiamento promovido pela iniciativa privada.</li> <li>▪ Aumento do poder de compra da classe de baixa renda.</li> </ul> <p>Redefinição de produtos e mercados, novos padrões de qualidade e produtividade e, a adoção de inovações tecnológicas, organizacionais e de gestão.</p>   |

#### Quadro 5 – Principais acontecimentos para o setor da ICCSE

Fonte: Elaborado pela autora, a partir dos dados coletados in Martignago (1997), Mello (1997), Rosseto (1998).

Esse sumário da evolução do ambiente da ICCSE no Brasil, além de mostrar a importância desse setor para a economia brasileira, realça as mudanças ocorridas no ambiente da construção civil e como este reagiu a essas adversidades e/ou oportunidades. É neste ambiente organizacional que estão inseridos um enorme contingente de setores e atividades afins envolvidas com a construção civil, inclusive os escritórios de arquitetura.

#### 2.5.3- O Mercado de Arquitetura e a ICCSE

Segundo Moura (1998 : 202) várias estratégias têm sido adotadas pelo setor de edificações para um ajustamento no ambiente organizacional como

“redução de custos, padronização de atividades, subcontratação, racionalização do processo construtivo”. Nesse contexto, o papel do projeto na construção “... aparece como um momento crucial para o desenvolvimento de todo o empreendimento, devido o seu caráter decisório e multidisciplinar”.

E ainda a autora, Moura (2000 : 200), realçando a importância do projeto, contextualiza que essa é uma etapa que detém o papel estratégico para a “melhoria da qualidade da edificação, pois, neste momento, serão tomadas as decisões que alimentarão todo o processo de construção, e quando as eventuais alterações serão objeto de menor custo”.

O valor do projeto também é enaltecido pelas referências citadas por Solano (2000 : 31) , conforme descrito a seguir:

“...um proceso de proyecto, ... tiene como resultado la producción de un conjunto de especificaciones y representaciones que permiten construir el objeto representado.” (CORONA MARTINEZ)

“... o projeto, para qualquer subsistema do edifício, é um instrumento necessário para que a inércia do processo construtivo seja vencida, pois somente a partir de sua elaboração será possível definir adequadamente a produção na fase de concepção do produto, não permitindo que decisões subjetivas sejam tomadas durante a etapa de execução.” (BARROS)

Ou ainda de acordo com Melhado apud Cardoso (2000: 2) :

“... projeto é uma atividade ou serviço integrante do processo de construção, responsável pelo desenvolvimento, organização, registro e transmissão das características físicas tecnológicas especificadas para uma obra, a serem consideradas na fase de execução.”

Então, Moura (1998: 200) conclui que: “... o papel do projeto está sendo alterado e ampliado, ganhando contornos de caráter técnico e gerencial e implicando em modificações estruturais e comportamentais nas empresas de edificações que precisam ser administradas adequadamente.”

À medida que crescem as demandas e possibilidades de projeto, aumenta a complexidade do processo de projeto que, segundo Fabrício (2002), é resultante da necessidade de incorporar vários consultores especializados em diferentes subsistemas e processos que compõem o empreendimento em questão. Destaca, ainda, que “... o projeto contemporâneo além de ser uma forma para criar

soluções para problemas imediatos é também uma forma estruturada e qualificada de pensar e resolver questões, e que faz uso de conhecimentos e métodos formais e cientificamente válidos” (FABRÍCIO, 2002: 110).

E cita Fabrício (2002: 111) que um dos principais conceitos de projeto é significar “... uma antevisão abstrata de um projeto que se deseja realizar”. Focando em arquitetura, o projeto arquitetônico conforme ASBEA (2000: 17) é um “conjunto de ações caracterizadas e qualificadas, necessárias à concretização de um objeto”, e tem como objetivo principal “a execução da obra idealizada pelo arquiteto, adequando-se aos contextos natural e cultural em que se insere a obra, além de responder às necessidades do cliente e de seus futuros usuários”.

O idealizador da obra ou seja “o arquiteto”, é o profissional que será contratado como responsável pelo projeto arquitetônico perante o órgão regulador e fiscalizador do exercício profissional, representado por uma pessoa física ou jurídica (ASBEA, 2000). Esses profissionais irão formatar os escritórios de arquitetura, que segundo a ASBEA (2000: 9) têm como função ser “uma empresa preparada, através da sua formação, treinamento e experiência de seus componentes, para coordenar toda a gama de serviços inerentes ao processo de edificação, além de ser legalmente habilitado a exercer essa função.”

Os escritórios de projeto de arquitetura inseridos no mercado de arquitetura, que por sua vez fazem parte do setor de Edificações da ICC, por consequência, também acompanham aos processos de transformações e ajustamento do setor. De acordo com Grillo (2002: 1462) existem muitos fatores que têm impulsionado o setor de projetos, induzindo o aumento da competitividade e a modernização empresarial, como acirramento da concorrência, nível de exigência dos clientes, presença de concorrência estrangeiras, dentre outros. Ressalte-se ainda, que os contratantes, passaram exigir resultados eficazes, pois “... perceberam a influência dos projetos na qualidade dos produtos, na eficiência dos processos e na satisfação dos clientes ...”

A separação da arquitetura da construção, como foi abordado na seção anterior, legitima e destaca os escritórios de arquitetura em sua capacidade de

prever de forma abstrata e antecipada a obra, ou melhor, conceber o produto e seu processo de produção. A natureza das relações que se estabelecem entre a técnica e a arte na arquitetura é apontada pelo arquiteto Lúcio Costa, citado por Graeff (1979:16):

“Arquitetura é, antes mais nada, construção; mas, construção concebida com o propósito primordial de ordenar o espaço para determinada finalidade e visando a determinada intenção. E nesse processo fundamental de ordenar e expressar-se ela se revela igualmente arte plástica, porquanto nos inumeráveis problemas com que se defronta o arquiteto desde a germinação do projeto até a conclusão efetiva da obra, há sempre, para cada caso específico, certa margem final de opção entre limites máximo e mínimo determinados pelo cálculo, preconizados pela técnica, condicionados pelo meio, reclamados pela função ou impostos pelo programa, - cabendo então ao sentimento individual do arquiteto (ao artista, portanto) escolher, na escala de valores contidos entre tais limites extremos, a forma plástica apropriada a cada pormenor em função da unidade última da obra idealizada – a intenção plástica que semelhante escolha subentende é precisamente o que distingue a arquitetura da simples construção.”

Assim sendo, Grilo (2002: 1464), estabelece desafios para obtenção de vantagens competitivas para os escritórios de arquitetura e engenharia. Dentre os quais poder-se-ia citar:

“... o estabelecimento de estratégias de negócio; o posicionamento dos produtos e serviços frente aos concorrentes; a definição do segmento de atuação e da política de relacionamento com os clientes; a estrutura organizacional, a autonomia das equipes e a eficácia na alocação dos recursos de produção, tais como sistemas CADD e tecnologias da informação... Além disso amenizar distorções graves como concorrência por preços e os estudos de risco”.

Aos desafios impostos aos escritórios de arquitetura para sobreviverem à complexidade do mundo organizacional ora instalado, em ambiente de mudanças constantes, velozes, e competitivo, subentende-se uma postura de inovação. Assim, remetendo novamente a Drucker (2002-a: 25): “inovação é instrumento específico dos empreendedores, o meio pelo qual eles exploram a mudança como oportunidade para um negócio diferente ou um serviço diferente.”

### 3- METODOLOGIA DA PESQUISA

*Se eu tivesse nove horas para cortar uma árvore,  
passaria seis horas afiando meu machado.*

*Abraham Lincoln<sup>9</sup>*

A produção do conhecimento científico é obtida através de um método que busca oferecer explicações acerca de um fenômeno. O método indica um caminho, uma forma, uma lógica de pensamento para fornecer a consistência, a coerência do trabalho científico, que conformam o rigor científico (VERGARA, 2000).

Segundo Deslandes et al. (1996: 6), a “metodologia é o caminho do pensamento e a prática exercida na abordagem da realidade... é a alma da teoria... inclui as concepções teóricas da abordagem, o conjunto de técnicas que possibilitam a construção da realidade...”. Assim, a metodologia explicita as questões norteadoras e as estratégias que serão utilizadas para abordagem empírica do objeto em estudo, que devem se articular ao quadro referencial teórico adotado (GONDIM, 1999).

Destarte, esse capítulo trata dos fundamentos metodológicos que serviram de base para a pesquisa do presente trabalho, bem como explicita como foram obtidos os dados e como estes foram analisados.

Para a consecução dos objetivos desse trabalho se desenvolveram três etapas, a saber: a primeira constando da fundamentação teórica, que compreendeu a revisão bibliográfica na literatura disponível pesquisada sobre o tema abordado. Esses estudos serviram de alicerce para a segunda etapa. Na segunda etapa, realizou-se uma pesquisa de campo, utilizando o recurso de entrevistas, que buscou retratar a evolução da atuação do arquiteto-gestor dos escritórios de arquitetura em Fortaleza no período de meados da década de 50 até os dias atuais. A terceira e

---

<sup>9</sup> Citado por Dolabela (1999)

última etapa como resultado das fases anteriores, foi concebida a partir da confrontação do resultado da pesquisa de campo com o material catalogado na revisão bibliográfica.

Como foi visto nos capítulos anteriores, o tema ora apresentado aborda de forma sistêmica a organização, o indivíduo e o ambiente como agentes indutores para uma postura de inovação nos indivíduos e, conseqüentemente, nas organizações, ou seja, o foco da pesquisa envolve relações de caráter humano e social.

Diante dessas considerações, a pesquisa situa-se na área das ciências sociais, pois de acordo com Deslandes et al. (1996:14):

“O objeto de estudo das ciências sociais possui características como provisoriedade, dinamismo e especificidade... possui consciência histórica, noutras palavras até ações objetivadas. O objeto das ciências sociais é essencialmente qualitativo”.

Os mesmos autores definem, ainda, que a pesquisa qualitativa trabalha dentro do universo de significado das ações e relações humanas, ou seja, utiliza-se de uma abordagem interpretativa para o objeto de estudo, a qual não é perceptível e nem captável em equações e teorias probabilísticas que são características da pesquisa quantitativa. Corroborar Haguette (1999: 63), quando afirma que:

“O método qualitativo fornece uma compreensão profunda de certos fenômenos sociais... face à incapacidade da estatística de dar conta dos fenômenos complexos e dos fenômenos únicos... os métodos qualitativos enfatizam as especificidades de um fenômeno em termos de suas origens e de sua razão de ser”.

Para a classificação da pesquisa será utilizada a definição proposta por Vergara (2000), por ser destinada à pesquisa em administração e abordar a investigação sob dois critérios básicos: quanto aos fins e quanto aos meios.

A pesquisa quanto aos fins, enquadra-se como exploratória porque há pouco conhecimento formatado e acumulado no campo de estudos tema desta pesquisa, que trata das características de gestão dos escritórios de arquitetura.

Quanto aos meios de investigação da pesquisa foram compreendidos em duas etapas: pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo, ambas explicadas nas páginas seguintes. A primeira caracteriza-se por construir o arcabouço teórico da pesquisa, através do estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, periódicos, revistas, jornais, redes eletrônicas dentre outros, disponíveis em acervo particular ou de biblioteca. Para a pesquisa em questão, caracterizou-se o ambiente organizacional e o papel do gestor, enfocando as mudanças nas organizações e a reação dos gestores a essas mudanças, buscando-se destacar a postura de inovação e o caráter empreendedor desses gestores. Para situar a pesquisa fez-se um levantamento do espaço organizacional dos escritórios de arquitetura, levando-se em conta sua evolução quanto à função e atividades do arquiteto ao longo do tempo.

É importante ressaltar que apesar desta pesquisa apresentar conotação histórica, visto que estabelece como fio condutor a evolução das características do gestor ao longo de um tempo determinado, esta não se enquadra como pesquisa histórica, pois de acordo com Yin (2001: 27), os métodos históricos lidam com o "passado morto", isto é, "quando nenhuma pessoa relevante ainda está viva para expor, mesmo em retrospectiva, o que aconteceu, e quando o pesquisador deve confiar, como fonte principal de evidências, em documentos primários, secundários e artefatos físicos e culturais".

Os estudos bibliográficos revelaram a importância da relação entre o ambiente, a organização e o indivíduo, ressaltando a turbulência e dinâmica do ambiente que instigaram os pesquisadores a desenvolverem uma abordagem sistêmica que contemplasse esses três aspectos, os quais foram usadas para a abordagem dessa pesquisa. Dentre as argumentações dos teóricos que tratam: ambiente, organização e indivíduo, existem alguns pontos convergentes que foram extraídos e tratados como as variáveis eleitas para a pesquisa de campo. As definições dessas variáveis foram frutos da pesquisa bibliográfica abordada no capítulo dois, conforme descrever-se-á seguir:

- a) O ambiente e suas mudanças: Constatou-se a importância de compreender as mudanças do ambiente organizacional para a sobrevivência das

organizações (MOTTA, 1999; Morgan, 1996). Para revelar esse aspecto a pesquisa investigou as características do ambiente organizacional no início da atuação do profissional até o momento atual, buscando identificar se o profissional percebeu mudanças no ambiente organizacional em que está envolvido.

- b) Identificação e exploração das oportunidades – um atributo dos empreendedores: Teóricos como Drucker (2002 a/b), Fillion (1999 a/b), Dornelas (2001), Degen (1989) dentre outros, evidenciaram que a postura de inovação como resposta dos profissionais às transformações ocorridas no ambiente organizacional manifesta-se através da exploração da mudança como uma oportunidade de negócio, adotada pelo gestor para a sobrevivência de sua empresa, e ainda que, saber reconhecer e explorar as oportunidades é um dos atributos mais importantes do empreendedor. Destacaram, também que, a identificação e avaliação de oportunidades é uma das fases do processo empreendedor que realça as necessidades do empreendedor em capacitar-se para traçar estratégias objetivando atuar de forma inovadora e criativa. Na pesquisa foi dada ênfase à reação dos arquitetos às adversidades e mudanças do ambiente organizacional, buscando identificar se o profissional teve uma postura empreendedora frente a essas transformações.
- c) O papel do gestor: Evidenciou-se que entre os pesquisadores mais recentes há uma concordância sobre a necessidade dos gestores das novas organizações estarem em sintonia com o ambiente, percebendo-o e interpretando-o para responder com novos produtos, processos e modos organizacionais para que atinjam a missão da empresa. (DRUCKER, 2002-a/b; MOTTA, 1999; PORTER, 1999) Desta forma, pesquisou-se as características de atuação do profissional como gestor de seu negócio no campo da arquitetura.
- d) Mudanças tecnológicas: Verificou-se a importância da tecnologia no contexto organizacional, procurando identificar se ocorreram mudanças tecnológicas e se essas influenciaram o ambiente organizacional da arquitetura (FERREIRA, 1997 e DORNELAS, 2001).

- e) O cenário da construção civil: Constatou-se que o comportamento do setor da ICCSE indubitavelmente é relevante para a economia brasileira, conforme levantamento feito no capítulo dois (Quadro 5), no qual foram registrados fatos e acontecimentos importantes, ocorridos no mesmo período de tempo delimitado para o presente trabalho. A pesquisa investigou se esses fatos/acontecimentos influenciaram e delinearão o ambiente organizacional no qual estão inseridos os escritórios de arquitetura.

As variáveis mudanças tecnológicas e o cenário da construção civil apresentaram-se de forma marcante neste estudo, modificando o ambiente organizacional tanto com o impacto da disseminação das novas tecnologias, como pelas constantes mudanças da ICCSE sofridas por medidas políticas e econômicas. Desta forma, justifica-se a opção da caracterização em separado apesar dessas variáveis apresentarem características que as identificam como pertencendo à variável ambiente e suas mudanças. Ressalte-se, também, que as variáveis eleitas não, necessariamente, devem permear todo o período de tempo estabelecido por este trabalho.

A segunda etapa da investigação foi a pesquisa de campo que refere-se a uma “investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo” (VERGARA, 2000: 47). No caso específico desta pesquisa, o local de estudo é o ambiente organizacional onde se inserem as pequenas empresas<sup>10</sup> de arquitetura.

Vergara (2000: 50) define que o universo ou população de uma pesquisa é “um conjunto de elementos que possuem a característica que será objeto de estudo” e a amostra é “uma parte do universo escolhida segundo algum critério de representatividade”. Destarte, o universo desta pesquisa é definido pelos profissionais arquitetos que atuavam profissionalmente a partir de 1955 em Fortaleza. Como população amostral, a pesquisadora optou por selecionar um procedimento não probabilístico, por acessibilidade, ou seja, “selecionar os

---

<sup>10</sup> Ver classificação no Quadro 1, seção 2.4 – As Pequenas Empresas e o Empreendedorismo.

elementos pela facilidade de acesso a eles” (VERGARA, 2000: 50). A decisão desse procedimento é explicada pelo fato de que o número de arquitetos atuantes dentro do período de tempo escolhido é muito reduzido. Então, foram selecionados dentre os profissionais aqueles com proeminente atuação em Fortaleza, durante o intervalo de tempo já delimitado, estando atuando ou já tendo se aposentado, residissem na cidade e, que se dispuseram a contribuir com a pesquisa.

Desta forma, foram contatados nove profissionais para participarem dessa pesquisa, que em conformidade com suas autorizações, são citados neste trabalho. A seguir descrever-se-á cada entrevistado, informando dados de sua formação profissional e a relevância de sua participação no mercado:

- a) José Liberal de Castro: Graduado pela Universidade do Brasil no Rio de Janeiro, na Faculdade Nacional de Arquitetura, em 1955. Atuou como professor na área de História da Arquitetura no curso de Arquitetura e Urbanismo da Universidade Federal do Ceará. É tido como referência nacional no campo da história da arquitetura e é um profundo conhecedor sobre a história de Fortaleza.
- b) Neudson Braga: Graduado pela Universidade do Brasil no Rio de Janeiro, na Faculdade Nacional de Arquitetura, em 1959. Atuou como professor e coordenador no curso de Arquitetura e Urbanismo da Universidade Federal do Ceará. É sócio-gerente de um escritório de arquitetura atuando no mercado imobiliário e institucional de Fortaleza, desde 1960, sua atuação profissional a frente de seu escritório tem sido referência para gerações de arquitetos.
- c) Ivan Brito: Graduado pela Universidade do Recife na Escola de Belas Artes, no curso de arquitetura, em 1958. Atuou como professor na área de Tecnologia no curso de Arquitetura e Urbanismo da Universidade Federal do Ceará. Foi sócio-gerente de um escritório de arquitetura, em sociedade com José Armando Farias, atualmente encontra-se aposentado pela Universidade.
- d) Jorge Neves: Graduado pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul, na Faculdade de Arquitetura, em 1958. Atuou como professor na área de Urbanismo no curso de Arquitetura e Urbanismo e no Departamento de

Geografia da Universidade Federal do Ceará. Atuou em órgãos governamentais como a Prefeitura de Porto Alegre, na SUDENE (Superintendência do Desenvolvimento do Nordeste) em Recife, e depois na COHAB-CE (Companhia de Habitação seção do Ceará) em 1966. Cumpriu mandato de conselheiro federal do CONFEA (Conselho Federal de Engenharia, Arquitetura e Agronomia). É sócio-gerente de um escritório com atuação mais voltada para área de urbanismo e meio ambiente desde 1966.

- e) José Nasser Hissa: Graduado pela Universidade do Brasil no Rio de Janeiro, na Faculdade Nacional de Arquitetura, em 1968. Atuou como professor na área de Projeto de Arquitetura no curso de Arquitetura e Urbanismo da Universidade Federal do Ceará. É sócio-gerente, em parceria com o arquiteto Francisco Hissa, do maior escritório de Fortaleza em volume de projetos para o mercado imobiliário, desde 1971.
- f) Paulo Cardoso da Silva: Graduado pela Universidade Federal do Ceará no curso de Arquitetura e Urbanismo, em 1969. Foi sócio gerente de um escritório a partir de 1970, voltando o seu objeto de trabalho para o projeto e construção das obras, e arquiteto do Banco do Nordeste. Atualmente, dedica-se a consultoria de condicionamento acústico dos ambientes e atua como professor na área de Projeto de Arquitetura e área de Tecnologia no curso de Arquitetura e Urbanismo da Universidade Federal do Ceará. É pesquisador nas áreas de tecnologias de construção e logística organizacional.
- g) Delberg Ponce Leon: Graduado pela Universidade Federal do Ceará no curso de Arquitetura e Urbanismo, em 1972. Atuou como professor na área de Tecnologia e de Projeto de Arquitetura no curso de Arquitetura e Urbanismo da Universidade Federal do Ceará, no período de 1973 a 1978. É sócio-gerente de um escritório de arquitetura atuando no mercado imobiliário e institucional de Fortaleza, desde 1974. Tem-se destacado, em parceria com o arquiteto Fausto Nilo, por projetos de grande impacto no contexto urbano de Fortaleza.
- h) Jaime Leitão: Graduado pela Universidade Federal do Ceará no curso de Arquitetura e Urbanismo, em 1979. É sócio-gerente de um escritório de arquitetura atuando no mercado imobiliário de Fortaleza, desde 1981, e a

partir de 1988, formatou a Reata Arquitetura e Engenharia, quando diversificou suas atividades, agregando a construção ao serviço de projetos de arquitetura. A valorização da arquitetura em suas obras tem sido um elemento transformador no mercado imobiliário de Fortaleza.

- i) Artur Novaes: Graduado pela Universidade Federal do Ceará no curso de Arquitetura e Urbanismo, em 1983. Atuou como diretor de fiscalização de obras e de posturas na Secretaria de Urbanismo e Obras Públicas da prefeitura de Fortaleza. É sócio-gêrente de um escritório de arquitetura atuando no mercado imobiliário de Fortaleza, desde 1986, tendo voltado sua produção para a busca da qualidade do processo de projeto. É pesquisador na área de gestão empresarial.

Para atender aos objetivos desse trabalho, tornou-se necessário buscar informações e experiências destes profissionais arquitetos que vivenciaram o período estipulado pela pesquisa. Assim optou-se pela abordagem técnica do trabalho de campo feita por meio de entrevistas. De acordo com Deslandes et al. (1996: 57) através da entrevista:

“... o pesquisador busca obter informes contidos na fala dos atores sociais. Ela não significa uma conversa despreziosa e neutra, uma vez que se insere como meio de coleta dos fatos relatados pelos autores, enquanto sujeitos-objeto da pesquisa que vivenciam uma determinada realidade que está sendo focalizada”.

Corroborando Haguette (1999: 63) ao definir que a entrevista é “um processo de interação social entre duas pessoas na qual uma delas, o entrevistador, tem por objetivo a obtenção de informação por parte do entrevistado...”.

O tipo de entrevista realizada, de acordo com a classificação da Vergara (2000: 55), foi por pauta, posto que houve um roteiro para direcionar o pesquisador a explorar o entrevistado com maior profundidade. Para não ocorrer a perda de nenhum dado importante, as entrevistas foram gravadas, com a permissão dos entrevistados, e depois transcritas pela pesquisadora. As entrevistas foram feitas no período de novembro de 2002 a julho de 2003, e duraram, em média, sessenta

minutos cada uma, que resultou em um valioso material que foi explorado e compilado para este trabalho.

O roteiro elaborado para a entrevista contempla os aspectos relevantes necessários a atingir os objetivos da pesquisa e encontra-se no Apêndice 1 deste texto. Inicialmente tratou-se das características do entrevistado, abordando aspectos sobre o início da carreira profissional, como: onde e quando concluiu os estudos de arquitetura, quando e como se iniciou no mercado de trabalho. A seguir, o roteiro contemplou grupos de questões referentes às variáveis eleitas, que visaram a abordar os assuntos já tratados no capítulo dois deste trabalho, a fim de consubstanciá-los e se atingir aos objetivos desta pesquisa.

O primeiro grupo contemplou a variável: o ambiente e as mudanças, que caracterizou o ambiente de atuação profissional, pretendendo resgatar as características do ambiente organizacional do arquiteto, desde o início de sua atuação até os dias atuais. Propôs-se fazer uma leitura dos primeiros momentos da atuação do entrevistado, para compreender aspectos do ambiente, das pessoas e do ambiente organizacional vivido por ele.

O segundo grupo considerou a variável: identificação e exploração de oportunidades, que buscou investigar a percepção do entrevistado quanto à identificação e exploração de oportunidades, ao longo de sua atuação, frente às mudanças organizacionais. Tencionou-se detectar o processo de mudança da atuação do arquiteto, objetivando analisar a atuação tanto do entrevistado como a de seus contemporâneos de profissão, dentro da perspectiva do processo empreendedor. Para tanto se focou a primeira fase do processo, ou seja, a identificação e exploração de oportunidades proporcionadas pelas transformações ocorridas no ambiente organizacional.

O terceiro grupo tratou a variável: o papel do gestor, que aborda o arquiteto entrevistado ao longo de sua performance profissional, caracterizando a sua atuação desde o início de carreira, até os dias atuais. Buscou compreender como se organizaram estruturalmente, para entender suas relações de trabalho, o tipo de demanda por projetos, como se davam a remuneração dos trabalhos, quais

eram as características do cliente, enfim como se deu a gestão do seu negócio, sempre fazendo um paralelo com os dias atuais.

O quarto grupo abordou a variável: as mudanças tecnológicas, que buscou identificar a ocorrência de mudanças tecnológicas e o impacto dessas para os escritórios de arquitetura. E, o quinto grupo contemplou a variável: o cenário da construção civil, que investigou a ocorrência dos fatos relevantes na ICCSE que tiveram repercussão significativa na atuação dos escritórios de arquitetura em Fortaleza.

A análise dos dados foi realizada utilizando-se as entrevistas transcritas, que foram analisadas de forma qualitativa, relacionando as informações coletadas com o material obtido na pesquisa bibliográfica, no capítulo dois, estabelecendo os vínculos com as variáveis da pesquisa. O material obtido foi organizado em grupos de acontecimentos, reunindo-os em torno de um fato mais importante para caracterizar o grupo. Este fato foi estabelecido pela autora para demarcar cada período que foi denominado de cenário, por assim representar um pano de fundo da atuação do arquiteto.

Para se ter uma idéia da dimensão da quantidade de dados, as entrevistas depois de transcritas perfizeram um documento com cerca de 220 páginas. A organização e seleção dos dados demandaram um trabalho árduo e exaustivo para a autora, decorrente da qualidade e quantidade das informações obtidas pelos entrevistados, que se revelaram valiosas para a consecução deste trabalho.

Inicialmente, fez-se um estudo comparativo entre as entrevistas realizadas, e agregou-se os dados semelhantes e, então, construiu-se uma lista dos eventos reportados. Em seguida, procurou-se identificar nesta lista os fatos críticos, associados às variáveis eleitas: o ambiente e suas mudanças, identificação e exploração de oportunidades, o papel do gestor, as mudanças tecnológicas e o cenário da construção civil. Assim, buscou-se os eventos de maior repercussão para a formatação e delineamento da atuação profissional dos arquitetos em Fortaleza, e então, seleccioná-los como os acontecimentos delimitadores para cada cenário. Os

fatos eleitos foram ordenados em ordem cronológica de ocorrência para o estabelecimento desses cenários.

O primeiro fato relevante, escolhido para a delimitação do primeiro cenário, foi o desconhecimento da atividade do arquiteto pela sociedade. O próximo fato selecionado foi o reconhecimento da atividade, demonstrado pela sua valorização e pelo aumento na solicitação por trabalhos de arquitetura. O terceiro evento compreende a criação da Escola de Arquitetura e, o quarto refere-se à descoberta de novas áreas de atuação para o arquiteto, quando esse profissional identificou outras possibilidades de trabalho dentro de suas atribuições legais. O quinto fato foi a transformação da forma de atuar do arquiteto, deixando a informalidade e passando a atuar como profissionais legalizados juridicamente. O sexto cenário foi delimitado por dois acontecimentos ocorridos, basicamente, no mesmo período de tempo, que foi a implementação do novo Plano Diretor de Fortaleza e o processo de informatização nos escritórios de arquitetura, os quais delinearam novos parâmetros para o mercado de arquitetura. Assim, foram estabelecidos seis cenários que receberam denominação em função dos fatos críticos correspondentes. A seguir, apresenta-se o Quadro 6 que resume os cenários eleitos:

| CENÁRIOS  | FATO ELEITO                                     | PERÍODO          |
|-----------|---|------------------|
| Cenário 1 | O Desconhecimento da Atividade                  | 1955-1960        |
| Cenário 2 | O Reconhecimento do Arquiteto pela Sociedade    | 1960-1965        |
| Cenário 3 | A Criação da Escola de Arquitetura              | 1965             |
| Cenário 4 | A Diversificação da Atividade do Arquiteto      | 1965-1970        |
| Cenário 5 | A Profissionalização dos Arquitetos             | 1970-1980        |
| Cenário 6 | Novos Parâmetros para o Ambiente de Arquitetura | A partir de 1980 |

**Quadro 6 – Definição dos cenários para análise dos resultados**

Fonte: Elaborado pela autora

Destarte, elaborou-se a descrição de cada cenário a partir dos depoimentos dos entrevistados e realizou-se uma análise desses dados, correlacionando-os com as variáveis da pesquisa e o material teórico pesquisado, visando conectá-los para atingir aos objetivos estabelecidos neste trabalho.

## 4- ANÁLISE DOS RESULTADOS - A ATUAÇÃO DOS ARQUITETOS EM FORTALEZA

*A arquitetura se baseia em razões permanentes, em leis eternas de equilíbrio, proporção e harmonia, que lhe permitem, quando conduzida com talento e espírito criador, constituir-se em obra de arte. Constantes que encontrei invariavelmente nas grandes obras do passado.*

Oscar Niemeyer<sup>11</sup>

Para analisar a atuação profissional do arquiteto-gestor, em Fortaleza, sob a ótica do empreendedorismo, foi necessário conhecer as mudanças ambientais e as oportunidades que contemplaram o ambiente organizacional onde está inserido esse profissional, no período que vai do final da década de cinquenta até os dias atuais, conforme descrito no capítulo da metodologia. Estes fatos foram organizados em cenários delimitados pelo período de tempo próximo a ocorrência desses eventos, de acordo, de acordo com o estabelecido no Quadro 6 do capítulo 3, e foram descritos a seguir, com a respectiva análise para cada cenário. Ao final desta seção, será apresentado um quadro resumo da análise destes cenários (Quadro 7).

### 4.1- Cenário 1 – O Desconhecimento da Atividade (1955-1960)

A cidade de Fortaleza, à época da década de cinquenta, contava com um número reduzido de profissionais arquitetos, o que favorecia o desconhecimento da atividade pela sociedade. A inexistência de uma instituição que formasse esse tipo de profissional corroborava esse quadro, pois os poucos arquitetos que moravam na cidade, mesmo sendo cearenses, tinham se formado em outros centros urbanos, principalmente Rio de Janeiro e Recife, onde existia a Escola de Belas Artes. Este

---

<sup>11</sup> Arquiteto de grande importância no cenário nacional e internacional, citado por Pereira (1997)

fato, apontado por todos os entrevistados, é assim relatado pelo arquiteto Liberal de Castro:

“Comentei com minha mãe que: aqui não tem arquiteto, não tem nada, ninguém sabe o que é isso. E, ela disse que na rua tinha outro arquiteto, o filho da Toinha do seu Farias, o Zé Armando com quem eu joguei bola. E ele é engenheiro? E ela disse: É arquiteto, formou-se em Pernambuco. Eu não acreditei.”

Destaca-se, também, o comentário do arquiteto Neudson Braga:

“Os arquitetos chegavam aqui inteiramente desconhecidos, não reconhecidos como atividade formal, eram mais vistos como desenhistas, muitas vezes, ouvia-se a expressão: desenhistas metidos a besta, né?”

Desta forma, o trabalho do arquiteto, como hoje é compreendido, era reduzido às práticas de desenho e desempenhado na maioria das vezes por práticos, que eram desenhistas habilidosos que, em muitas vezes, copiavam e adaptavam de revistas o desejo de seus clientes, como relata o arquiteto Neudson Braga:

“A gente tinha muito pouco mercado, e o mercado era ocupado por quem? Pelas construtoras, quem queria alguma coisa procurava uma construtora, ela tinha alguns desenhistas habilidosos que faziam esse trabalho. Quando eu cheguei tinham excelentes desenhistas e bons projetistas. Eles não eram tão irresponsáveis, o que eles faziam? Eles procuravam as revistas, eram copiadores. Tinham revistas especializadas em fornecer esse tipo de trabalho com algumas sugestões. Você via a revista, era uma espécie de catálogo, se você gostava da casa, você mandava pra editora e ela mandava o projeto todinho, todo completo, com orçamento, com instalação, com tudo, era uma espécie de catálogo. Fizeram isso, muitos desenhistas, daqui.”

Este mercado também começava a ser ocupado por profissionais que chegavam formados de outros centros urbanos como Mainha, Emílio Inko, Neudson Braga, Liberal de Castro, Armando Farias, Ivan Brito, Enéas Botelho, Marcílio Luna e Reginaldo Rangel, dentre outros. À medida que vieram esses profissionais, eles foram encontrando espaços de atuação profissional como professores na recém criada Universidade Federal do Ceará, em 1954, administrada pelo reitor Martins Filho, ou então, locavam-se nos órgãos do estado e prefeitura, apesar destes não possuírem em seus quadros essa função, pois nestes só existiam cargos voltados para engenheiros, conforme explica o arquiteto Neudson Braga:

“Então é o seguinte: um dos primeiros arquitetos que chegou e que ficou foi o Luís Carvalho Aragão, mas ele nem conseguiu emprego porque não tinha

emprego de arquiteto, ele arranhou um emprego de engenheiro na Rede de Viação Cearense, de engenheiro. Na Prefeitura não tinha arquiteto, os primeiros arquitetos que trabalharam na prefeitura trabalhavam como engenheiro. O Carvalho assumiu o cargo de engenheiro, embora fosse arquiteto, porque não tinha essa função."

Neste período, o arquiteto, mesmo estando vinculado a uma entidade pública, desenvolvia trabalhos para o mercado particular. A remuneração era muito baixa para os trabalhos de caráter privado, sendo necessário o arquiteto manter-se empregado nos institutos ou nos órgãos públicos para garantir a renda. O trabalho particular era tratado como atividade extra, conforme explica o arquiteto Liberal de Castro:

"Você não conseguia viver de projeto, quando se fazia era lucro. Era bico, bico mesmo... Primeiro tinha que se ter o mensal... É importante dizer que, na Escola de Engenharia nós só tínhamos contratos de duas horas por dia, só o diretor tinha tempo integral para trabalhar, a manhã inteira. Daí, você podia ter dois empregos porque não afetava em nada, nada, você trabalhava duas horas por dia na Escola de Engenharia, de 7 às 9, e depois você ia para a Reitoria, ou para outra coisa. Todo mundo era deste jeito, todo mundo tinha emprego na estrada de ferro, nas repartições públicas, todo mundo tinha dois empregos."

Fazendo uma análise do cenário 1, entende-se que o ambiente mercadológico, encontrado pelos arquitetos na cidade de Fortaleza no período da década de cinquenta, apresentava-se, em uma primeira análise, pouco atraente devido ao desconhecimento da sociedade dessa atividade. Entretanto, com uma observação mais acurada, percebe-se que o ambiente tornava-se promissor, tendo em vista que o mercado encontrava-se aberto tanto para o setor público como privado. A criação da Universidade Federal do Ceará – UFC, em 1954, promoveu mudanças neste ambiente, incrementando o reconhecimento e a transformação da atuação do arquiteto nos anos seguintes.

A identificação e busca das oportunidades se caracterizou na ocupação de cargos em entidades públicas, mesmo onde não havia a função formal de arquiteto, e, também, na atuação da recém-criada Universidade, onde os profissionais encontraram um campo fértil de valorização da atividade.

Notadamente, os arquitetos, já formados e recém-chegados à cidade, logo encontraram esses postos de trabalho para atuarem profissionalmente.

Também, exerciam a atividade de arquitetura fazendo projetos como uma segunda atividade por conta das necessidades de sobrevivência, realçando que esse profissional buscava mais oportunidades de trabalho, iniciando o processo do papel de gestor de sua própria empresa.

Neste cenário, identifica-se a possibilidade de geração do processo empreendedor influenciado pelo ambiente quando esse, começando a se tornar promissor, gerou as oportunidades iniciais de atuação para os arquitetos, em conformidade com os conceitos abordados no referencial teórico sobre as fases do processo empreendedor.

#### **4.2- Cenário 2 – O Reconhecimento do Arquiteto pela Sociedade (1960-1965)**

Os trabalhos desenvolvidos pelos arquitetos, tanto no setor público como no setor privado, nos fins da década de cinquenta e começo da década de sessenta, demonstraram para a sociedade o valor e a importância de sua atividade.

A contratação dos arquitetos pela Universidade possibilitou aos profissionais, que lá desempenhavam suas atividades, ganharem um reconhecimento de suas atribuições profissionais, do potencial de seu trabalho tanto para a Universidade como para seus colegas de trabalho e por extensão, para a sociedade em geral. O reitor da Universidade na época, em torno de 1957, o Sr. Martins Filho, através do setor de obras desta, formou um quadro de profissionais de referência para a execução de todas as obras da instituição, composto por arquitetos e engenheiros. Esta percepção, partilhada pelos entrevistados, é explicada pelo arquiteto Neudson Braga:

“Então é o seguinte, você vê como isso foi interessante: quem foi que realmente fez esse trabalho, que valorizou o arquiteto como profissional, foi a Universidade. Foi ela quem começou com os arquitetos bons de Fortaleza, que deu condições de se ficar aqui com uma perspectiva melhor, não só como trabalho como de emprego também.”

Outro fator importante, que contribuiu para a valorização do arquiteto, foi a atuação agressiva e diferenciada do arquiteto Enéas Botelho, *in memorium*,

referendada por todos os seus colegas entrevistados. A seguir alguns dos depoimentos sobre esse arquiteto:

"Uns dos arquitetos que foi pioneiro aqui, com formação da Universidade do Rio de Janeiro, foi Enéas Botelho. O Enéas chegou do Rio de Janeiro. Ele era um militar daqui da polícia, onde conseguiu lá uma licença, uma ajuda de custos que o Estado tinha direito no estado do Rio de Janeiro, e foi para as Belas Artes no Rio. Quando ele voltou, botou um escritório. Ele era uma cara super expansivo. Ficava na Rua Dom Manuel com Pinto Madeira. A gente ainda era estudante de arquitetura, ficava de fora olhando, tinha janelas de basculantes, e a gente olhava os desenhistas, que depois até trabalharam conosco. Aí, logo depois, o Enéas, aquele cara expansivo, muito bacana, criou assim um estilo – O Estilo Enéas." (DELBERG)

"Agora, o arquiteto que realmente teve o primeiro escritório assim agressivo, mostrando: sou arquiteto, quero trabalhar com arquitetura, olha eu aqui, foi o Enéas Botelho. Esse, para mim, foi o arquiteto que fez o primeiro trabalho, realmente de chamar atenção para profissão do arquiteto. O Liberal era intelectual, era uma pessoa valorizando o arquiteto rumo a uma pessoa intelectual dentro da Universidade, mas ele não, ficou do lado de fora trabalhando com um escritório, que até eu chamo de: escritório vitrine, de escritório show. O escritório era na rua Dom Manuel esquina com Pero Coelho, na esquina, era todo de vidro, de basculantes de vidro. De dia, ele deixava todo mundo vendo aquele pessoal todo trabalhando lá, e de noite eles pegavam as pranchetas e colocavam na vertical, iluminava e deixava na vitrine... Com perspectivas para o público. Eu cansei de ver gente parado olhando, muita gente parava de carro e olhava, ficava olhando aquelas perspectivas deixadas nas janelas... Quando eu cheguei o Enéas já era um arquiteto de sucesso, ele já fazia grandes projetos, já tinha uma quantidade grande de projetos. Só que ele começou a construir, foi aí que desviou um pouco aquele objetivo inicial. O Enéas tinha umas idéias interessantes: o escritório dele chamava-se ESTAR - Escritório Técnico de Arquitetura, a sigla, né? Aí, deste ESTAR ele criou o SER, o TER, o HAVER. O SER era uma galeria de arte ao lado do escritório. Da arte ele fazia promoções, a sociedade ia lá, o pintor, o escultor... O que ele trazia fazia um auê danado. Ele realmente fazia. O que chamava atenção era que ele era realmente *marketeiro*. O ESTAR era o escritório de arquitetura, o HAVER era o escritório de construção e o TER, eu não sei bem porque eu não estou lembrado, era para fazer só manutenção, você tem um problema em casa, um conserto, o negócio era um pronto socorro." (NEUDSON BRAGA)

"Eu estagiei no escritório do Enéas Botelho foi o primeiro escritório organizado de arquitetura aqui no Ceará." (JOSÉ HISSA)

Outro profissional importante foi o Arialdo Pinho, que não era arquiteto, mas era um prático experiente e habilidoso, que possuiu um dos grandes escritórios nos anos da década de 60. Sobre isso o arquiteto Delberg, que trabalhou lá uma fase de sua vida profissional, comenta que:

"Eu ficava vendo os detalhes e tal. Eu nunca tinha visto em minha vida desenhos de esquadrias, de mobiliários, se desenhar os banheiros todinhos. Não tinha idéia destas coisas. Aquelas cópias heliográficas eram novidades, cópias azuis, aqueles desenhos, papel canson... O Arialdo Pinho era um carioca que veio para aqui em 1958/1959, trazido pelo único incorporador que nós tínhamos aqui, o Siqueira. E o Arialdo era um cara

habilidoso, que já tinha trabalhado em Recife e Natal... O Arialdo passou a ter um dos maiores escritórios.”

A valorização da atividade instigou os profissionais a abrirem seus escritórios de arquitetura, mesmo estando atuando em trabalhos fixos nas instituições do governo como Universidade, Banco do Nordeste, DNOCS<sup>12</sup>, DAER<sup>13</sup>, dentre outros, devido ao reconhecimento do trabalho do arquiteto pela sociedade que influenciou na demanda por projetos de arquitetura, ou melhor, aumentou as solicitações por esses projetos. Comenta o arquiteto Neudson Braga a importância da Universidade para a valorização do profissional arquiteto:

“Às vezes, você tem que testemunhar e tem que registrar, porque se não for assim a história começa a desaparecer. Então é o seguinte, é história mesmo, a fixação do arquiteto, assim como valorização do trabalho dele, é consequência da fixação na Universidade. Marcou bem! Depois vem o Banco do Nordeste. A Universidade o ponto inicial. O Banco do Nordeste foi uma instituição que também deu uma força danada, né? Depois do Banco veio o DNOCS, veio o Marcilio transferido. Aí, depois vieram outros projetistas, aí, começou-se a fazer projetos por aí. Então, essa coisa toda são as pessoas, mas são as instituições fortes que chegaram também. Mas quem começou isso foi a Universidade, que nos garantiu o mercado e a condição de fixação, de uma qualidade melhor de trabalho. Depois vem o Enéas Botelho que, realmente, foi o homem que fez um escritório chamativo. Depois venho eu como continuidade, entendeu? Eu sou a linha de continuidade, eu presenciei tudo isso.”

A formatação dos escritórios caracterizava-se, normalmente, com arquitetos que se associavam para desenvolver trabalhos. Não existia a figura do empregado, os desenhistas eram chamados para trabalhar por tarefa, e os recebimentos, livres das despesas, eram divididos entre as partes. O arquiteto Neudson aborda esse assunto:

“O nosso escritório, aí, você vai ver o gestor. Nosso escritório era formado ainda do jeito que você viu na prática profissional<sup>14</sup>, que você estudou na Escola. O que se tinha em prática profissional: a gente tinha os conhecimentos de escritório, do manejo de uma coisa muito mais voltada não para administração de um escritório, mas na administração do próprio projeto, ou seja, de quanto cobrava, de como desenvolvia a coisa... Porque, na realidade, todos nós éramos pessoas físicas, né?! Então não tínhamos aquelas obrigações que hoje você tem mais. Então como nós éramos? Juntavam-se duas ou três pessoas no escritório, dividiam as despesas, pagavam uma pessoa, enfim era tudo feito de forma muito amadora... Porque tudo era equipe. Na realidade, a gente trabalhava de outra forma, a coisa era outra, ninguém nem tinha preocupação com pagamento, e normalmente ninguém era dependente de você, tudo era rachado, tudo era

<sup>12</sup> DNOCS – Departamento Nacional de Obras Contra as Secas.

<sup>13</sup> DAER – Departamento Autônomo de Estradas e Rodagens.

<sup>14</sup> Disciplina ministrada no Curso de Arquitetura e Urbanismo da Universidade Federal do Ceará.

dividido, então isso era uma coisa, era o espírito desta época, que mudou depois dos anos setenta, quando começaram as relações diferentes e os grandes projetos da época, de setenta pra cá, projetos imensos, fabulosos, que não tem nome, não tem autor.”

A agregação dos profissionais propiciou a fundação de uma entidade representativa da classe dos arquitetos – IAB-Ceará – Instituto dos Arquitetos do Brasil seção Ceará, em 1957, como conta arquiteto Ivan Brito:

“Teve uma época que a gente se reuniu e abrimos um escritório na Barão do Rio Branco em frente ao antigo Tribunal de Justiça, onde tinha umas salas pra alugar. Alugamos, eu e o Farias, e quando foi um belo dia eu disse: rapaz já tem aqui: eu, Farias, Ivan, Liberal, Enéas Botelho, tem o Luiz Aragão também, que já faleceu, tinha uns oito caras. Aí, então, chegamos e resolvemos fundar o IAB. A Delegacia do IAB, funcionava lá no escritório e elegemos o delegado, o delegado era o Amando Farias, aí, criamos o IAB.”

Fazendo a análise do cenário 2, a definição do papel da arquitetura em Fortaleza confirma a assertiva de Benevolo (1972), indicada na seção 2.5 do referencial teórico, quanto à mudança de percepção da sociedade para o papel da arquitetura, entendendo e reconhecendo o valor do arquiteto no contexto social e político da cidade. Com relação à variável que trata das mudanças ambientais neste cenário, elas são bastante significativas e vão ser determinantes para as transformações no desempenho dos arquitetos neste período.

A oportunidade criada pelo Reitor, ao formar o quadro do Setor de Obras da Universidade, propiciou aos arquitetos, através de seus trabalhos, o reconhecimento de sua atividade, que logo se refletiu no âmbito do mercado privado com o aumento da demanda de trabalhos.

O Governo Federal teve, também, um importante papel neste cenário, porque, além de promover a criação da UFC, criou vários órgãos importantes como o Banco do Nordeste e o DNOCS, que geraram novos postos de trabalho ligados a área de arquitetura e foram prontamente ocupados pelos arquitetos, o que demonstra uma capacidade de aproveitamento das oportunidades.

A atuação do arquiteto Enéas Botelho ressalta a importância do papel do gestor neste cenário e mostra claramente uma postura diferenciada dos outros

profissionais ao inovar na forma de atuar e difundir seu trabalho. Motta (1999) define esta postura de inovadora, porque as mudanças não são só de valores, mas são uma alteração significativa nos produtos, serviços e padrões de sua atuação.

A atitude deste arquiteto o define como empreendedor, pois inovação é o instrumento específico dos empreendedores que percebem e sabem explorar as oportunidades para um produto ou serviço diferente. Enquadra-se ainda, a atitude do arquiteto Enéas Botelho na classificação proposta por Drucker (2002-a) para as fontes de geração de oportunidades, no grupo referente à necessidade de aperfeiçoamento de um determinado processo favorecendo a inovação.

A valorização do trabalho do arquiteto, atrelada ao sucesso de alguns profissionais como Enéas e Arialdo, instigou os profissionais de arquitetura à abertura de seus escritórios, o que caracterizou a variável identificação e exploração das oportunidades neste cenário. Essa atitude é explicada pelos estudos de McClelland, segundo Fillion (1999-a), que diagnosticou a tendência dos homens de copiarem os modelos que deram certo ao longo da história. Esta atitude também pode ser explicada pela abordagem de Degen (1989), quando define que o empreendedor sempre está na constante procura por novas oportunidades e dentre as fórmulas para identificação de oportunidades está a imitação do sucesso alheio. Salieta-se, também, o processo empreendedor, descrito por Dornelas (2001), quando destaca a importância da ação desses arquitetos de detectarem as oportunidades e saberem explorá-las.

O ambiente organizacional dos escritórios era formado, basicamente, por arquitetos que se associavam para executar os trabalhos contratados, tanto da iniciativa privada como pública e não existia uma formalização legal do escritório. O papel do arquiteto como gestor caracterizava-se, assim, em processo de formação.

Avaliando as oportunidades, neste cenário, percebe-se que o mercado de arquitetura apresentava-se promissor, em expansão, dando-se destaque a dois aspectos distintos de atuação empreendedora. O primeiro, ligado a empreendedores criativos e personalistas, como Enéas e Arialdo, e o segundo, relativo ao processo associativo da gestão de escritórios gerenciados por vários profissionais.

### 4.3- CENÁRIO 3 – A Criação da Escola de Arquitetura (1965)

O reconhecimento do valor da atuação do arquiteto cresce à medida que seu trabalho vai tornando-se mais difundido e voltado para a sociedade. Esta valorização favoreceu a criação da Escola de Arquitetura, que deu início as suas atividades em 1965. O deputado cearense arquiteto Paulo Sarasate tomou a decisão de criá-la, juntamente com o Presidente Sr. Castelo Branco, após receber um abaixo-assinado organizado por Luís Aragão, que colheu assinaturas de populares na Praça do Ferreira, concordando com a criação de uma Faculdade de Arquitetura em Fortaleza. Contado nas palavras do arquiteto Liberal o processo de criação da Escola de Arquitetura, se deu da seguinte forma:

"Aí, então, o Paulo Sarasate entrou com um projeto que se criasse a Escola de Arquitetura na Universidade Federal do Ceará.... Aí, passou na Câmara dos Deputados, passou e teve a sanção do Presidente da República, Castelo Branco na época. Quando foi em outubro ou uma coisa assim, aprovou-se a criação da Escola de Arquitetura... Nessa altura, acho que foi vinte e seis de dezembro de 1964, nós vimos nos jornais, diziam: instalada a Escola de Arquitetura da Universidade Federal do Ceará que o Castelo Branco tinha, em Fortaleza, instalado... Martins Filho me chamou lá e disse que: tenho que cumprir essa ordem ou então deixo meu cargo de Reitor, isso é uma coisa que passou e foi sancionada pelo Presidente da República, e eu tenho que instalar a Escola de Arquitetura no Ceará... Ao meu ver, existiu um fato que foi superior para a montagem da Escola: em 1962, ocorreu um evento importante chamado Seminário para professores das Universidades, que reuniu todos os professores universitários. Ao meu ver, a Universidade foi fundada nesta data... e também a consciência coletiva foi de 1962, e eu o Neudson participamos, tínhamos colocado até uma proposta, que era a Universidade pagar bolsa para estudar nas escolas de fora quem se comprometesse a depois voltar para o Ceará."

Explica, também, o arquiteto Ivan Brito que a Escola de Arquitetura teria que funcionar dentro do prazo estabelecido pelo presidente Castelo Branco. Então, comenta sobre as atitudes tomadas pelos responsáveis da implantação, que para agilizar o processo, referentes ao local de funcionamento da Escola, e a decisão sobre quem iria ensinar aos alunos, expõe a seguinte situação:

"Seria no futuro prédio das garagens da Universidade que estava sendo construído nesse momento, e já estava com concreto pronto e a cobertura... Quanto a ensinar, não tinha outro jeito, éramos nós mesmos, eu, Neudson, Liberal..."

E, complementa o arquiteto Jorge Neves sobre a dificuldade para a formação do quadro docente:

“Não tinha nem professores, vieram os professores de fora, veio paulista, de Minas Gerais, e também, os professores mais dedicados como o Neudson Braga, Aragão, Liberal de Castro, o Farias, que morreu cedo demais, todos eles tinham estudado lá fora... Todos vindo de fora. E, nós forçamos muito para formar uma espécie de grupo do Urbanismo, introduzimos a pesquisa urbana, que faz parte da geografia, com muita sorte conseguimos um contrato com o departamento de geografia pra dar geografia urbana, porque o urbanista tem que conhecer a geografia urbana.”

A criação da Escola foi mais uma área de atuação para os arquitetos que já estavam na cidade. Ressalte-se, também, a contribuição do arquiteto Neudson Braga para a formação dos estudantes dessa Escola, tanto por ter sido professor, como por ter dado a oportunidade de aprendizado e trabalho, permitindo e incentivando aos alunos a estagiarem em seu escritório, fato este favorecido pelo número pequeno de alunos nas turmas, que, na época, eram de, no máximo, vinte por ano. O escritório do arquiteto Neudson era um grande escritório, era uma referência para os profissionais, e já havia conquistado o reconhecimento do seu trabalho tanto pela sociedade quanto pela Universidade, conforme aborda o arquiteto Delberg essa fase:

“Depois de 65, a Escola já iniciada, passou a ser uma atividade que foi interessante, porque todos os professores já estavam no mercado. O Neudson, por exemplo, já tinha o maior escritório. Então, ele passou a vida no escritório junto com os outros arquitetos. Eram os arquitetos e os desenhistas e, aí, entrou uma outra figura: o estagiário. Por exemplo, no escritório do Neudson eram: Américo, Paulo, Fausto, todos da primeira turma trabalharam com o Neudson, porque eles achavam que era aquela coisa. E depois com a segunda turma, eu entrei na segunda turma... O Neudson convocou uns três alunos da faculdade da primeira turma que eram: O Fausto, João Paulo e o Américo, e a mim, para a gente fazer um escritório de apoio ao dele. Então, nós saímos um dia nós quatro e ele disse: olha vocês vão fazer um escritório pra ficar aqui dentro, com o tempo vocês escolhem uma sala. Era como uma cooperativa.... Era uma felicidade estar perto do Neudson... o Neudson era um cara que tinha o mercado. Foi introduzindo novas técnicas, novas experiências, era um trabalho de arquiteto mesmo.”

Analisando-se nesse cenário, a variável que trata o ambiente e as mudanças, aponta-se a criação da Escola de Arquitetura que provocou novas alternativas de trabalho para os arquitetos. Uma delas, refere-se à geração de novas possibilidades de atuação, quer dizer, com a criação da Escola surgiram vagas para trabalhar dentro da Universidade, na própria Escola de Arquitetura. A outra foi

relativa à quantidade de profissionais que potencialmente poderiam entrar no mercado, visto que, com a instalação da Escola, seriam formados novos arquitetos que se agregariam aos já formados em outras Universidades. Este fato aumentou a rede de ofertas dos profissionais arquitetos que, cada vez mais, divulgavam sua atividade para a sociedade.

É certo que, essas transformações no ambiente afetaram o mercado de arquitetura. Em primeiro lugar, com novos postos de trabalho, e em segundo, com o aumento de profissionais disponíveis no mercado. A ocupação destes espaços caracterizou a variável relativa à identificação e exploração de oportunidades. Note-se que, como o ambiente externo influencia nas organizações, as interações entre o ambiente e os arquitetos tenderiam a buscar um equilíbrio, pois de acordo com Morgan (1996), há uma tendência das organizações em irem ao encontro das oportunidades oferecidas pelo ambiente externo.

O papel do gestor se evidencia nesse cenário através do sucesso e da maneira do arquiteto Neudson Braga conduzir seu escritório, que podem ser explicados como uma postura inovadora e uma atuação empreendedora, quando definidos, em conformidade com os estudos de Galvão (1999), através do resultado do seu desempenho, por intermédio da competência e criatividade das pessoas envolvidas. Pode-se analisar essa postura inovadora no seu processo de gerenciamento do escritório, sob três aspectos: o primeiro quando busca alunos para serem estagiários, pois àquela época não existia essa função nos escritórios, o segundo quando ele teve a idéia de propor a alguns alunos para formarem um escritório de prestação de serviço de desenho de arquitetura que, segundo o arquiteto Delberg, poderia ter mudado o rumo do mercado em Fortaleza, se tivesse dado certo. O terceiro se dá pela postura profissional como desempenhava seu trabalho, o que contribuiu para o reconhecimento e a difusão da atividade pela sociedade.

#### 4.4- CENÁRIO 4 – A Diversificação da Atividade do Arquiteto (1965 – 1970)

Neste cenário, no período após a criação da Escola de Arquitetura e começo da década de setenta, a ocupação dos arquitetos consistia em trabalhar na Universidade, como professor ou no Departamento de Obras e nos Institutos e/ou outros Órgãos do Governo, como projetista ou administrador de obras. Além dessas atividades, atuavam em seus escritórios de maneira autônoma e informal. Esta forma de atuação foi semeando e difundindo suas atribuições na sociedade. O surgimento de novas oportunidades de atuação para os arquitetos é detectado pela unanimidade dos entrevistados. Eles perceberam o crescimento da atividade profissional conforme comentário do arquiteto Liberal: “O mercado começou a se expandir, todo mundo queria ser arquiteto.”

Os escritórios de produção de arquitetura, que representavam a atividade secundária, tinham uma estrutura pequena e eram voltados a executar, em sua maioria, projetos para o governo, como fica claro nas palavras do arquiteto Liberal:

“O escritório passa a ser um bico. O tempo era reduzido, mas a clientela também era pequena, a maioria era para o próprio governo, entende? O que aparecia? Era a repartição não ter no quadro um profissional para fazer o projeto. E, aí, o indivíduo fazia um projeto por contrato, tipo secretaria de saúde, aí o projeto era maior, era pago melhor... Então, o que é um escritório? Uma sala com umas duas ou três pranchetas, uma sala para as pessoas conversarem com os clientes e os desenhistas também. Porque, de um modo geral, chegamos a ter desenhistas pagos mas, antes, os desenhistas que faziam os serviços faziam por tarefa... Ele até podia levar o serviço pra casa dele, o escritório era mais pra orientar o serviço, aquele negócio todo, sabe como é? E tinham esses desenhistas pagos pra trabalharem com os engenheiros e pra trabalharem com os arquitetos, eram pessoas que, digamos, aceitavam uma tarefa. E, tinham os desenhistas que projetavam, eram as pessoas que faziam arquitetura antes de 65, não tinham a qualificação... Alguns deles trabalhavam em repartições com engenheiros e arquitetos, eles, depois, passaram a ser os desenhistas no sentido que a gente conhece, entende?”

A demanda por trabalhos foi aumentando e os escritórios tiveram que se configurar com uma estrutura maior, de acordo com o comentário do arquiteto Ivan Brito:

“O escritório foi melhorando. Fui pra um prédio aqui na Floriano Peixoto, numa praça ali entre o Banco do Brasil e o Palácio do Progresso, na pracinha ali tem um prédio bem em frente da família Ribeiro, uma família antiga. Com quatro andares esse prédio tinha elevador. Aí, eu aluguei uma sala lá, eu já tinha na época três pranchetas, eu cheguei, nesse escritório, a

ter cinco pranchetas cada uma com um desenhista. Era trabalho que não acabava mais.”

Uma das razões do aumento dessa demanda foram os financiamentos para moradia concedidos pelos Institutos da época. Esses institutos eram instituições que funcionavam como as atuais caixas de previdência, eram entidades privadas que pertenciam a bancos, comércio ou outros. Outro fator, também relevante, foi a criação de órgãos governamentais para o financiamento das construções, conforme comenta arquiteto Paulo Cardoso:

“Você vê a época de setenta toda, foi a época do milagre econômico, surgiu o Banco Nacional de Habitação em sessenta e quatro, e o marco dele foi na década de setenta. Então, nessa época foi o máximo, os bancos financiavam as residências, e eram muitas pessoas fazendo residências, e eu me interessava em fazer os projetos das residências e, ao mesmo tempo, construir, e fazia um abatimento entre a construção e o desenho, num processo de redesenho de um e outro. Aí, eu fiz muita casa que eu desenhava e construía, desenhava e construía, eu ia alimentando, a construção alimentava o projeto, e o projeto se alimentava da construção.”

No cenário 3, destacou-se a criação da Escola de Arquitetura, que provocou a necessidade de organização do corpo docente. Inicialmente foram convocados os profissionais com atuação local, sendo que a maioria deles já eram matriculados na Escola de Engenharia, e também, alguns professores de outros centros urbanos para atuarem como professor da Escola. Posteriormente, o governo criou a carreira de professor na Universidade e, então, abriu o concurso para professor universitário. Esse processo de estruturação da Universidade também contemplou a cidade com a construção do Campus do Pici, em 1967, proporcionando um momento importante para os arquitetos e estudantes: a elaboração do projeto do Campus. Este momento é relatado pelo arquiteto Delberg:

“A gente, como estudante, participou de um projeto grande: o Campus do Pici, mais ou menos sessenta e sete a sessenta e oito, se não me engano. Nós tínhamos que fazer o projeto do Campus do Pici, então aquele grupo que falei antes: Liberal, Neudson, Ivan Brito da Universidade, foram projetar o *Masterplan*<sup>15</sup> do Campus do Pici.”

---

<sup>15</sup> *Masterplan* é plano mestre de arquitetura. É o documento que contempla os primeiros conceitos e diretrizes para um projeto de arquitetura. Faz-se necessário para os grandes empreendimentos.

Outro projeto importante foi o Estádio Castelão, que foi conduzido por uma equipe de arquitetos que se agregaram para desenvolver o projeto. O arquiteto Liberal conta como foi esse processo:

“E uma coisa que vai acontecer é a parceria do projeto do Castelão... Então resolveram fazer um concurso... Inscreveram cinco pessoas, mas não tinha programa, não tinha nada, sabe? E, não dava pra fazer... Era um projeto muito grande, e eu disse: rapaz esse projeto é muito grande e eu tenho que me juntar com alguém, então, rapaz vamos propor a eles que os cinco sejam os vencedores do concurso, serão a equipe... Então, eles fazem o concurso e os cinco passam. Aí, se monta o escritório... O escritório foi montado pra fazer esse serviço. Se eu não me engano, não foi rápido porque depois tiveram os detalhes e tal... Então esse trabalho foi realmente grande, talvez foi o único trabalho grande feito nesse esquema, ainda romântico.”

A Escola de Arquitetura gerou um núcleo cultural importante para a Universidade. As primeiras turmas de alunos envolveram-se em eventos culturais, promovendo, como chamaram os entrevistados, efervescência cultural. Neste período, chegava em Fortaleza a retransmissora de televisão, que também ofereceria novas possibilidades de trabalho para os arquitetos, conforme esclarece o arquiteto Delberg:

“A faculdade passou a ser um núcleo de referência da Universidade, então, como estávamos ali pertinho do CEU<sup>16</sup>, do restaurante, nós éramos pobres, fazíamos todos os trabalhos, com grupos de teatro, grupo de cinema, grupo de música, enfim o que se inventasse... Os arquitetos fizeram uma época. Começou com a televisão, que teve propaganda de televisão, depois fazer slides para propaganda política, cartazes de peça de teatro, cenários, escolha de material ilustrativo para slides. Fizemos uma peça de teatro, nós tínhamos até um pequeno teatro lá dentro, com os estudantes da faculdade lá de perto... Era uma efervescência.”

Este fato, narrado pelo arquiteto José Hissa, realça a importância da instalação da retransmissora :

“Montei, primeiro, uma agência de programação visual, que era o que eu gostava de fazer, publicidade, foi, eu acho, em 68. Fizemos o primeiro filme de propaganda produzido para empresas cearenses na televisão, fomos nós que fizemos. Era o lançamento, nós tínhamos a conta da Teleceará era o lançamento da DDD e DDI pela Telebrás... a frase dizia o seguinte: o mundo fica muito pequeno quando se diz alô,

Analisando-se nesse cenário a variável do ambiente e suas mudanças, se evidenciou a estruturação da UFC, a atitude do Governo Federal através da criação

<sup>16</sup> CEU – Centro Esportivo Universitário.

do SFH e do BNH. Esses órgãos impulsionaram o setor de edificações da ICC, conforme abordado no capítulo 2 - Quadro 5, criando programas de financiamento para casa própria, tanto para a construção como para a aquisição, favorecendo, assim, o fornecedor e o comprador. Este fato fomentou a demanda por investimentos para a construção de habitações, provocando a necessidade de projetos de arquitetura.

A liberação pelo Governo de obras, como o Campus Universitário do Pici e do estádio do Castelão, potencializou o desenvolvimento de vários setores da ICC, inclusive o setor de projetos de arquitetura, porque dada as proporções desses empreendimentos é imprescindível o envolvimento de muitos profissionais para a elaboração dos projetos de execução das obras.

Desta forma, caracteriza-se o financiamento de moradias e a injeção de recursos pelo Governo no ambiente da ICCSE pela variável do cenário da construção civil.

Esses fatos concorreram para o aumento na demanda por projetos de arquitetura e podem ser vistos como fontes de geração de oportunidades, que foram percebidas e exploradas pelos arquitetos, culminando com a geração de novos negócios. Ressalte-se, ainda, a importância das atividades ligadas a artes, música, teatro etc, desenvolvidas pelos estudantes de arquitetura, pois, mais uma vez, distendeu-se o espaço para a diversificação da atividade, não só percebida pelos estudantes de arquitetura como pela sociedade em geral, realçando, novamente, as transformações no ambiente como fonte geradora de oportunidades, evidenciando a variável referente a identificação e exploração de oportunidades, em conformidade com os estudos de Drucker (2002-a), Dornelas (2001), Fillion (1999-a/b), dentre outros.

E ainda, a chegada da retransmissora de televisão repercute em novas oportunidades de trabalho para os arquitetos, que souberam identificá-las e explorá-las, gerando negócios diferentes dos já estabelecidos no mercado. Este fato, de acordo com Ferreira (1997), denota a influência das mudanças tecnológicas sofridas pelo ambiente organizacional, o que caracteriza essa variável.

Observando-se os escritórios, já existentes neste cenário, estes podem ser caracterizados, de acordo como postula Burns e Stalker citado por Crainer (1999), como orgânicos, por terem buscado orientar a estrutura e o comportamento organizacional em função das pressões e mudanças ambientais, porque tiveram de se adaptar às novas solicitações impostas pelo mercado, ou seja, aumentaram sua estrutura organizacional para atender ao aumento da demanda por serviços de arquitetura.

Evidencia-se o papel do gestor nesse cenário ligado à adaptação da estrutura do escritório e a busca por novas atividades. Estas podem ser analisadas, sob a ótica de Motta (1999), como um novo papel de gerente diante das mudanças sofridas no ambiente organizacional, que requerem desses profissionais estratégias para se adaptarem a essas novas solicitações do mercado. As ações, como buscar novos nichos de mercado para diversificarem suas atividades ou adaptarem sua estrutura para se capacitarem a atender o mercado, dentre outras, podem ser caracterizadas como estratégias empreendedoras formuladas sob a visão da escola empreendedora, que associa o processo de formulação da estratégia com a figura do proprietário (MINTZBERG, 2000).

Neste cenário, é importante destacar o papel do arquiteto diante de tantas mudanças no ambiente organizacional, pois se entende que ele não só percebeu as oportunidades nesse ambiente como também soube explorá-las e, essa atitude pode ser caracterizada como uma atuação empreendedora.

#### **4.5- CENÁRIO 5 – A Profissionalização dos Arquitetos (1970-1980)**

A diversificação da atividade do arquiteto e, também, a maior solicitação por seus trabalhos induziram o arquiteto a ter uma postura mais profissional e menos informal, visando a se preparar para atender às novas exigências do mercado.

Até o final da década de sessenta, os arquitetos mantinham seus escritórios com uma estrutura informal, não havia a pessoa jurídica nem a

preocupação com a organização da estrutura, como relata o arquiteto Paulo Cardoso:

"Eu mantinha uma sala alugada pra isso, mas a sala não tinha esse caráter de escritório. Era uma sala que as pessoas vinham trabalhar comigo. Se eu pegasse um trabalho, eu pegava outro arquiteto pra ajudar e, nós fazíamos juntos. Não era, assim, minha sobrevivência principal... Ora, eu não acreditava que pudesse ser."

Entretanto, no começo da década de setenta, essa forma de organizar o trabalho mudou com as imposições do mercado, que conduziram os arquitetos à profissionalização, a terem uma conformação jurídica. Essa transição é explicada pelo arquiteto Neudson Braga:

"...era tudo feito de forma muito amadora, até a própria relação com os clientes. Eram feitos os contratos em uma folha. Era muito mais feito na base da confiança do que propriamente do interesse. Bom, quando chega em setenta, aí, sim, começam a mudar as relações, porque não só as necessidades começam a mudar, mas as exigências também. Aí, vem uma nova figura, a figura jurídica. Vou dar só um exemplo: eu ganhei um trabalho na Petrobrás, quando fui assinar o contrato não pude porque não era uma pessoa jurídica. Era uma das condições do contrato que eu fosse uma pessoa jurídica, então, eu ganhei um trabalho de arquitetura e não pude desenvolver, passou para o segundo lugar, que era uma pessoa jurídica, pelos critérios que tinham lá eu ganhei, mas na hora do contrato eu não pude fazer. Aí, eu comecei a ver que surgia uma nova figura."

Complementando, relata o arquiteto Neudson Braga, que um dos primeiros escritórios a preparar-se para as novas necessidades do mercado foi considerado o escritório de arquitetura Nasser Hissa. Destaca, ainda, que além das mudanças no aspecto legal também ocorreram mudanças no âmbito das relações com o cliente e com o objeto contratado.

"Quem se preparou para isso e deu o ponto inicial? Em setenta, o escritório do Hissa. Ele começa a aparecer como o escritório preparado para essas novas necessidades, os novos quadros, não só como pessoa jurídica, como também com relações com pessoas jurídicas, porque, na realidade, nossos clientes eram pessoas físicas. Você podia trabalhar até para uma empresa, mas você conversava com o dono da empresa, quer dizer, as relações eram de amizade. Os meus clientes tradicionais, todos eram meus amigos, que eu freqüentava a casa deles, viajávamos juntos a negócios, comprávamos coisas. As primeiras ambientações que eu fiz, eu fazia também as casas, porque naquela época você fazia tudo, você detalhava tudo. E, naquele negócio de ambientar, você fazia tudo. Então, eu saía com as pessoas, viajava. Eram pessoas que faziam parte do meu ciclo de amizade. Então, às vezes, até o contrato era dispensado porque era tudo verbal, na amizade, era tudo verbal."

O fato é que os profissionais passaram a se preocupar com a regulamentação, ou seja, com a transformação de seus escritórios informais em empresas legalizadas juridicamente, como comenta o arquiteto Delberg:

“Então, depois de setenta e cinco, realmente, foi aquela, ainda, fase da primeira turma, setenta. Aí, começaram a aparecer as firmas, e aí, os escritórios mesmos começaram, por exemplo, Tito Lívio, do Artur da Fonseca, foi, se eu não me engano, uma das primeiras firmas, se eu não me engano.”

Fazendo uma análise deste cenário, detectou-se que foi dominado por muitas mudanças no ambiente da ICCSE, conforme pode ser observado no Quadro 6, e conseqüentemente no ambiente da arquitetura, provocando nos profissionais uma reação a esses fatos para sobreviverem neste mercado. Isto pode ser explicado pela abordagem contingencialista, que segundo Morgan (1996), para ser competitivo e garantir a sobrevivência é necessário adaptar-se às circunstâncias ambientais através de um relacionamento interativo e interdependente do ambiente e a organização.

Entende-se que a mudança legal dos escritórios, passando de pessoa física para pessoa jurídica, foi uma transformação imposta pelas grandes empresas contratantes e pelos concursos para projetos realizados àquela época, porque ambos exigiam que os profissionais atuassem através de pessoas jurídicas, além de não aceitarem que os pagamentos de honorários fossem realizados sem a comprovação legal das despesas. Esses fatos representaram as principais mudanças para este cenário. Outro fator importante a salientar foi a mudança do objeto contratado e das relações com o cliente, que foram conseqüências das novas exigências do mercado. A resposta dos arquitetos mudando a sua estrutura organizacional pode ser analisada como um novo papel de administrador, caracterizando o papel do gestor em uma concepção mais formalizada.

Os escritórios, entretanto, mesmo transformados em empresas, continuaram a apresentar características peculiares às pequenas empresas, de acordo com as definições de Fillion (1999-a). E, de fato, quanto ao gerenciamento, era indiscutível a importância do dono e o poder centralizado exercido pelo arquiteto-gestor proprietário.

Como visto no cenário 4, o Governo Federal investiu na construção civil, através da liberação de recursos para construção de habitações populares e de financiamentos para a aquisição de moradias. Destarte, a injeção desses recursos induziu o crescimento significativo da ICC, no período de setenta a setenta e cinco, como pode ser identificado no Quadro 6, o que, certamente, favoreceu a todos os agentes envolvidos neste segmento, inclusive os arquitetos ao atenderem as solicitações advindas dessas construções. A relação entre a atuação do arquiteto e a construção civil, em Fortaleza, a partir deste período é tão marcante que justifica sua caracterização como uma variável especial, o cenário da construção civil, que foi identificada na pesquisa. A ligação da construção ao caráter empreendedor deste agente se deu principalmente na maneira como foram identificadas e exploradas as oportunidades surgidas pelo crescimento desse setor.

A profissionalização dos arquitetos promoveu a consolidação do reconhecimento destes pela sociedade. Esta atividade estabeleceu-se como a fonte geradora dos espaços para as atividades humanas, gerando as diretrizes e processos para a execução desses espaços a serem construídos, como definiram Benévolo (1972) e Zevi (1979, 1996). Como resultado desse processo, obteve-se a legitimação da capacidade dos escritórios de arquitetura, através de seus projetos, de prever e planejar de forma abstrata e antecipada a obra.

#### **4.6- CENÁRIO 6 – Novos Parâmetros para o Ambiente de Arquitetura (a partir de 1980)**

Este cenário se caracteriza pela mudança de parâmetros no ambiente mercadológico de arquitetura. É marcado por fatos importantes, como a implantação do novo Plano Diretor de Fortaleza e a informatização dos escritórios, que mudaram o rumo da arquitetura na cidade, mas principalmente, transformaram a atuação dos arquitetos, oferecendo-lhes novas oportunidades e alterando as existentes.

A implantação do novo do Plano Diretor de Fortaleza, promulgado em 1979, mudou o desenho urbano de Fortaleza, pois permitiu a verticalização da

cidade e trouxe mudanças no uso e ocupação do solo. Este assunto é citado por todos os entrevistados como um importante marco na história da arquitetura de Fortaleza. Destacam-se as palavras do Arquiteto Neudson Braga:

“Sem dúvida nenhuma, setenta e nove é o marco para a nova paisagem do Ceará em Fortaleza, a paisagem mudou completamente, o perfil da cidade mudou a partir de setenta e nove. Se você subisse, se você olhasse dessa cobertura aqui, você via tudo, até a praia do futuro, porque não tinha nada disso. Aí, esse negócio é de setenta e nove pra cá, hoje as barreiras estão todas formadas. Setenta e nove marca o novo perfil, e com isso, conseqüentemente, o mercado se programa de outra forma, inclusive com outras condições, porque você começa a ter ao invés de uma casa trinta casas, tem quarenta casas, aí, realmente as relações começam a variar, a mudar. Outra coisa, são as empresas incorporadoras que já começam a surgir com um outro tipo de exigência né? já não é mais como eram. Quando você tinha um trabalhinho que você chegava pra o presidente e tal. Isso se acabou, não tinha mais isso, nunca mais, essa relação acabou completamente.”

Uma das conseqüências do novo plano é a mudança do objeto contratado, conforme descreve o arquiteto Neudson Braga:

“A questão da legislação ajuda nessa mudança, muda a cidade... Fortaleza até setenta e nove era horizontal, no máximo três andares fora do centro, você não tinha, fora da área central, você não tinha possibilidade de fazer edifícios altos, os que apareceram foram licenças diretas do prefeito, como aquele lá da praia, o edifício Jaqueline, como alguns outros, uma série de edifícios vão surgindo, eram prédios que iam surgindo em função de aprovações políticas, mas não legais. Então só na área central que tinha doze andares, doze porque tinha esse limite, não podia ter mais de doze. Então o nosso mercado era habitação realmente e eventualmente esses prédios públicos e alguns prédios como esse aqui<sup>17</sup>.”

Complementa o arquiteto Paulo Cardoso sobre a mudança nos projetos após a promulgação do novo plano: “O plano estava muito mais ligado aos edifícios de apartamentos, aos edifícios comerciais, que iam predominar a partir daí, em oitenta, depois de promulgada pelo Luiz Marques, a lei do novo plano diretor de urbanismo...”

As mudanças provocadas pelo Plano Diretor de Fortaleza concorreram para que houvesse mais solicitações por projetos de arquitetura, conseqüentemente, pressionou os arquitetos para que se organizassem de maneira a atender às novas necessidades do mercado, induzindo-os a reestruturarem organizacionalmente seus escritórios. A constatação da importância de mudar a forma de atuar no mercado,

<sup>17</sup> O entrevistado referia-se ao prédio comercial C. Rolim, onde se localiza o seu escritório desde 1972, e que foi construído na década de sessenta.

estando atento às novas possibilidades oferecidas pela ICCSE, é contada pelo arquiteto José Hissa:

"A diferença que eu acho? Eu acho o seguinte: os colegas, sócios, quando se tinha um trabalho grande, eles tinham um escritório que eles partilhavam as despesas e tudo. Tendo trabalho ótimo, não tendo.... Nós imaginávamos que tínhamos que nos estruturar e tínhamos que assumir riscos, assumir riscos era o quê? Era você ter o que hoje eu acho que é um fardo violento, por exemplo, você pegar uma estrutura e ficar mantendo essa estrutura, mas nós tínhamos que assumir, então, tínhamos que montar esta estrutura, e como é que nós montaríamos? Eu e o Francisco, logo quando a coisa começou, nós tivemos muita sorte, naquela época era uma ótima época... Em Fortaleza, começou a partir de setenta e nove, a ser permitido a verticalização que até então só era permitido somente três pavimentos... Então o que nós verificamos, é que nós tínhamos que ter colegas, também, trabalhando, não podíamos ter esses colegas correndo riscos também. Nós tínhamos que assumir os honorários, quer dizer os salários deles, certo?"

A forma de apresentar os trabalhos passou por um processo de padronização, com o propósito de melhoria na qualidade de apresentação dos projetos, conforme expõe o arquiteto José Hissa:

"Nós, na época, só desenhávamos a lápis, nós tínhamos desenhistas para fazerem o projeto legal na prefeitura e, quem fazia todo o desenvolvimento do projeto e todos os detalhamentos, tudo, era o arquiteto. E, para que o padrão tivesse uma certa uniformidade, então, nós tínhamos um padrão adotado que eram umas cópias de alguns padrões adotados pelo escritório do Paulo Casé, pelo do Henrique Midlin. O Midlin foi o primeiro que começou isso, quando foram projetar um hotel no Rio, o Hotel Intercontinental em parceria com escritório americano, e recebeu dos americanos como era o padrão de apresentação deles. E, então, nós fizemos uma versão simplificada, que eu levei para o departamento da Escola, tá certo?"

Sobre a padronização dos trabalhos e a formatação dos escritórios comenta o arquiteto Paulo Cardoso:

"O Hissa chegou do Rio de Janeiro com uma experiência de escritório mais voltado para produtividade... para produzir o desenho do que ia ser construído, e ele, por exemplo, foi o responsável pela sistematização e padronização de desenhos, de letras, de tudo, de normas... Ele estava voltado para produzir desenhos em grande quantidade, em grande escala, e os outros escritórios que se formaram, se formaram a partir do modelo dele."

Importante destacar o papel do mercado imobiliário durante o processo de evolução dos escritórios de arquitetura, conforme relata o arquiteto José Hissa:

"Nós tivemos a sorte que os escritórios cresceram com o crescimento da cidade, com o *boom*<sup>18</sup>, nós adotamos certas posturas que são inconcebíveis em qualquer mercado mais desenvolvido, por exemplo, o cliente chega pra mim e pergunta: o que você acha que eu devo fazer aí? Isso não existe. Nos outros centros, o cara chega com uma pesquisa, uma consultoria que ele chega e diz: olha é isso que eu quero fazer, pronto, é esse o produto. Aqui não, a gente ajuda a definir, você dá o conselho baseado na sua vivência e no sentimento. Isso também, porque o mercado cresceu, juntos: nós e as construtoras, e tudo. O mercado imobiliário cresceu juntamente com os escritórios, então foi criada essa confiança, essa afinidade, certo? Acho que hoje nós avançamos muito, conquistamos a área de interiores, e a gente faz até consultoria imobiliária."

Desta forma, a verticalização da cidade, permitida pelo novo plano, alterou a linguagem arquitetônica até então praticada pelos arquitetos, por conta da limitação do gabarito. Uma outra figura importante aparece citada nesta ocasião, o arquiteto Alexandre de Castro e Silva, pernambucano que foi contratado pela Construtora Placon para executar seus projetos de arquitetura em Fortaleza. Ele deu uma relevante contribuição no momento da mudança do objeto dos projetos arquitetônicos, conforme afirma o arquiteto Jaime Leitão:

"O novo plano diretor da cidade que permite a verticalização é um marco. Também há um marco, se você me permite dizer, como formatação de uma linguagem de arquitetura, a atuação de um arquiteto Pernambucano, que fez quatro ou cinco projetos aqui, fez para uma construtora, que se acabou chamada Placon. A Placon foi a que saiu na frente com prédios verticais, teve êxito no momento e depois fechou. Mas esse arquiteto, chamava-se Castro e Silva, esse rapaz é de Recife, ele morreu de um infarto em Paris... Era época do plano diretor! Ele chegou aqui com a Placon, e ele fez todos os projetos, porque ninguém daqui sabia fazer projetos de prédio vertical, de prédios grandes. Todo mundo que trabalhava aqui, só sabia fazer pilotis e três andares."

Outro grande momento acontece para os arquitetos com a chegada da informática nos seus trabalhos. A tecnologia dos computadores possibilitou reformas substanciais na atuação dos arquitetos, transformando desde o processo de apresentação dos trabalhos até a geração de novas possibilidades de atividades para os arquitetos. É um período de referência apontado pelos entrevistados, conforme comenta o arquiteto José Hissa:

"Nosso primeiro computador nós compramos em oitenta e quatro, e levamos até oitenta e seis pra que nós tivéssemos o ciclo todo do projeto processado, quer dizer, menos a concepção inicial processado no CAD<sup>19</sup>,

<sup>18</sup> Refere-se a um momento de grande crescimento econômico no país, na década de oitenta.

<sup>19</sup> CAD – *Computer aid design* – É um conceito de desenho computadorizado adotado por alguns softwares para desenvolver programa de computador para executar desenhos. Alguns são mais direcionados para projetos de arquitetura, como exemplo *Architeturial Desktop* e o *AutoCad* desenvolvido pela Autodesk, ou *Arcon* desenvolvido pela Pini, dentre outros.

né?... Com o computador possibilitou que a gente ganhasse mais tempo, fizesse bibliotecas de detalhes etc.”

Os programas para computadores desenvolvidos para a área de desenho abriram novas possibilidades de atuação, principalmente para os arquitetos formados da década de noventa em diante, conforme relata o arquiteto Artur Novaes:

“Os computadores não foram absorvidos logo. Alguns partiram na frente como o Artur da Fonseca e o Hissa, e colheram os ônus e os bônus dessa atitude, porque o uso dos programas no começo era complicado e muito caro, em compensação tinham aquela aura de modernidade, que atraía parte das construtoras, que achavam que o computador também era a solução do problema projeto. Como a visão do construtor é a da engenharia, eles achavam que a relação da informática com o projeto de cálculo era igual para a arquitetura, ou seja iam resolver tudo. Com o tempo isso passou, quem tinha critério continuou projetando bem e quem não tinha continuou do mesmo jeito. A partir do momento que a utilização dos programas foi dominada pelos arquitetos e desenhistas, nós tivemos mais recursos para alterar os projetos, caprichar na apresentação, trabalhar as cores, entendeu? E alguns colegas se especializaram, o Jener Cabral foi fazer maquetes eletrônicas.”

Segundo o arquiteto Paulo Cardoso, as benesses da tecnologia devem ter especial atenção para não tomá-la como partido, e cuidar para que a busca por velocidade no processo do trabalho, apaziguada pelo uso do computador, não retire o valor agregado de arte da arquitetura, conforme explica a seguir:

“Antes, era um processo de diálogo permanente do cliente e você. Porque, também, não se tinha essa pressa como se tem hoje, também que é isso né? A pressa não era uma coisa desesperadora... A arquitetura não pode ser um serviço como outro qualquer. Fazer projeto de arquitetura não pode virar um serviço como outro qualquer. E a informática está sendo muito forte nisto aí... O que acontece hoje é que as pessoas estão preocupadas em aprender aqueles bichos para computadores, que eu não sei nem a metade. E, o que é vital, que eu temo muito: as pessoas não estão percebendo a história da informática: ela é ferramenta... Ela é um meio, e as pessoas estão tendo uma visão que ela é o fim.”

O arquiteto Neudson Braga argumenta, também, sobre as facilidades do computador, mas demonstra suas preocupações com a qualidade do projeto de arquitetura, conforme expõe a seguir:

“Esse instrumento é maravilhoso como um instrumento... Você tem hoje a coisa das transformações, de você pegar um projeto e corrigir, e começar a estudar, e aí você vai incorporando... Isso você está ganhando tempo. Agora você fazer dele a tua cabeça, ele pensar por você!... Essa expressão: qualidade, sobre o ponto de vista da satisfação dos clientes, isso sim, é importante hoje. Você com qualidade, qualquer que seja a coisa, você

termina atingindo a melhoria do teu produto e a satisfação do seu cliente... Tudo isso que está aqui eu concordo, desde que esteja ligada a uma coisa chamada qualidade, só tem sentindo você fazer tudo isso, se isso estiver contribuindo para a qualidade do projeto... Uma coisa que me preocupa muito é que as pessoas pensam que o computador resolve o problema da arquitetura, e não é isso, ele trabalha para qualidade de seu serviço, para você ter qualidade para apresentar."

Afirma também arquiteto Jaime Leitão, que a informática é uma ferramenta e, acrescenta, que ela beneficia o trabalho do arquiteto, ampliando seus recursos, como explica a seguir:

"Quero dizer que o computador não é nada, é só uma ferramenta, não tem nada a ver com o projeto, não tem nada a ver com a arquitetura, entendeu? Não é por aí, não vamos glorificar o AutoCad que isso não é nada! Eu acho que você aprende a escrever e a projetar com o lápis, embora o computador seja uma ferramenta magnífica, e tomara que ela evolua, e evolua bem rápido... Eu acho que vai beneficiar o trabalho do arquiteto porque vai dar ao arquiteto muito mais propriedade para saber projetar o que está fazendo, para saber quanto é que custa, para saber como é que se faz, e evitar essa brecha que certos arquitetos brasileiros tem, muitas vezes merecida, que o arquiteto é um profissional alienado, que é astral, que não sabe conta nem de somar."

Comenta, ainda, sobre o comportamento do mercado ao imitar o que está dando certo:

"A gente faz projetos que a gente constrói, mas vamos dizer nós evoluímos muito. A gente sabe como faz, sabe quanto custa e a gente projeta. O detalhamento é absurdamente completo, porque? Porque é pago por nós mesmos, nós conseguimos um nível de remuneração pro nosso projeto capaz de possamos fazer um tipo de paginação pra tudo. Tudo isso acaba tendo efeito na obra, tem efeito na valorização imobiliária, eu posso dizer que, talvez, a gente tenha revolucionado a Fortaleza, porque ficou tudo, depois, com cara de Reata: prédio, calçada, grade, muro. E a gente está caminhando para outras coisas também, e o pessoal todo está vindo junto... Aí, a turma vem depois: rapaz faz daquele jeitinho ali, daquele ali que já deu certo."

A remuneração dos trabalhos sofreu com as mudanças ocorridas no ambiente e alguns profissionais buscaram por novas formas de cobrança para seus honorários, como explica o arquiteto Neudson Braga:

"Foi João Carlos Gross, a primeira vez que ele esteve aqui, há uns vinte anos atrás, ele foi uma luz na minha vida... A ingenuidade da gente que trabalha com uma tabela igual, que na realidade se você examinar a tabela do IAB, ela pode fazer referência a área, a pequenos valores, mas não faz referência, vamos dizer assim, ao seu currículo... Ao seu valor agregado. Não existe isso, se você é uma pessoa que tem mais tempo de serviço você vai cobrar mais vai cobrar menos, essas coisas que em outras profissões existem, né? Então na realidade o Gross que me levou a esses caminhos..."

Eu comecei a ver realmente que tinha que mudar, mas isso em cima mais da administração da minha prancheta, eu comecei a cobrar por prancha, porque eu tinha um dimensionamento de prancha. Por exemplo, um projeto tal eu sabia que ia gerar tantas pranchas, tantas horas de atividades, tantas horas trabalhando com o arquiteto não sei o quê. Aí, ele mostrou toda a tabela dele, como é que era, ele dimensionava uma prancha pelo número de horas, que ele trabalhava em cima de uma prancha, e aquilo era o resultado que ele cobrava, né? E assim, o diferencial era esse, os outros escritórios trabalhavam do mesmo jeito, e ele trabalhava competindo em função das suas horas de trabalho, e da sua competência, e com isso, ele também pagava os arquitetos de forma diferenciada, ele tinha na sua categoria alguns arquitetos mais experientes, ou menos, tinha uma escala de ascensão, e eu fui vendo que era uma outra forma de trabalhar.”

E complementa o arquiteto Paulo Cardoso sobre o achatamento da remuneração:

“Nessa alta produção ele conseguiu reduzir os custos, quando ele reduziu os custos baixou os preços mesmos. Ele tirou o valor de agregação que a obra tinha como obra de arte. Ele tirou o valor, ele baixou o valor da agregação que a obra tinha, ou seja, o valor agregado que se tinha antes foi perdido em nome da produção rápida. Aí, o projeto ficou mais em conta.”

Outro novo parâmetro apontado refere-se à busca do arquiteto pela maior profissionalização e organização de suas atividades, como comenta o arquiteto José Hissa:

“Então é o seguinte, há ainda, aqui ou acolá, a percepção que o escritório ou o trabalho dos arquitetos tem que ser desprovido do senso, digamos, de organização do trabalho, de empresa e tudo. Eu não penso assim. Um dia um artigo veio para mim sobre a ISO, dizendo que a ISO é inadequada para os escritórios ...Nós há três anos chamamos uma empresa para nos ajudar na organização da sala técnica... Eu fiz esse trabalho para a gente ter os procedimentos de projeto legal de obra, o que nós devíamos apresentar de detalhes etc, então, isso ficou ótimo, ficou muito bom. Aí o sujeito disse: porque vocês não fazem, não vão atrás do certificado? E eu disse: não rapaz, esse negócio não é para escritório de arquitetura. Mas você já tem tudo aqui, a parte administrativa é o que pesa menos no seu escritório, o que pesa mais é a sala técnica, e você tá com tudo aqui... Hoje, eu não vejo aonde que um processo de qualidade desse atrapalha. Só faz é ajudar, desde que você não se deixe envolver pelo processo, e fique encamisado por ele. Então quer dizer o certificado ISO é inócuo pra gente, só fui atrás porque eu estava com tudo pronto, mas o que nós fizemos foi esse processo de organização, e esse processo da sala técnica, esse sim, é fundamental”

Os escritórios mais recentemente estabelecidos, a partir de noventa, em sua maioria, configuram-se como empresas, como comenta o arquiteto Artur Novaes:

"No mercado imobiliário não dava para ser informal, os construtores foram percebendo aos poucos que os custos nos prédios eram muito altos e os clientes estavam mais exigentes. Isso fez com que os projetos não pudessem mais ser encarados como bico, para fazer à noite em casa. Os profissionais com dois empregos e os desenhistas foram saindo do mercado. Quem entrou na década de noventa, só entrou profissionalizado"

A formação profissional do arquiteto propicia a este uma visão ampla do empreendimento, como explica o arquiteto Jaime Leitão:

"O arquiteto, afinal de contas, ele trabalha com conceitos, e o engenheiro civil trabalha com o processo. Eu acho que em qualquer atividade, na indústria fonográfica, na indústria editorial, em qualquer indústria que envolva o desenvolvimento de conceito, quem está em primeiro lugar é o conceito, e quem está no segundo lugar é o processo... Você não pode colocar a capa do CD ou a prensagem do CD como a coisa mais importante da gravadora do que a qualidade da música que o CD traz. O conceito está na frente de tudo."

Alguns dos arquitetos entrevistados apontaram como perspectivas para um próximo cenário a busca constante da diversificação das atividades, conforme comenta o arquiteto Neudson Braga:

"O arquiteto ele não é o único projetista, mas é o maestro! Eu sempre digo, é como uma orquestra sinfônica, que tem umas trezentas pessoas. O maestro pode não tocar todos os instrumentos, mas ele sabe onde desafina, qual é a hora de entrar. Então essa é que deve ser a conduta dos arquitetos, ele tem que ser o comandante deste processo todo. É como eu digo, eu não quero morrer antes de ver os arquitetos participando do começo até o fim, mas do começo mesmo, desde a seleção do terreno."

A busca pela diversificação da atividade tem como uma de suas causas o crescente número de profissionais que estão entrando no mercado, que instiga os arquitetos à descoberta de novos nichos de atuação profissional, conforme relato do arquiteto Artur Novaes:

"Na década de noventa o mercado era dominado pelos grandes escritórios, que eram o Hissa, o Luiz Fuiza, o Jaime, o Delberg. E os caras são todos muito bons, cada qual a sua maneira. Mas, de qualquer forma, eles tinham o problema do volume, da produção em massa. Então, surgiu um grupo de profissionais que entrou nos intervalos, buscando um atendimento mais personalizado, que fomos nós, a Novaes Arquitetura, a Cia. de Arquitetura, a Artenova, cada um com suas características. Nós, em particular, optamos por produzir um projeto mais completo e detalhado que a média do mercado, entendendo o projeto no contexto do empreendimento, atuando na compra do terreno, na definição do produto, na discussão do material de marketing e, até, treinando os corretores."

Dentre as possibilidades de diversificação da atividade, também está a atuação de forma associativa junto aos investidores do mercado imobiliário, conforme relata o arquiteto Jaime Leitão, que também faz uma análise dos marcos desse cenário:

“Eu acho assim, que o plano diretor foi um marco, foi marcante nesse momento a atuação deste rapaz que eu disse que fez obras fundamentais aqui, como foi marcante a atuação do Borsoi em duas obras inspiradoras que são o Grand Ville e a Receita Federal. Aí, foi marcante a atuação do escritório do Hissa, uma década formatando, vamos dizer assim, uma linguagem que ele adotou aqui. O Fiúza deu um passo grande para os condomínios, os condomínios da Beira Mar, já se colocando como meio empreendedor. E acho que, também nós tivemos importância, neste momento quando a Reata entrou, por conta de levar a arquitetura e o projeto, juntos, fazer disso uma coisa que pudesse se espalhar mais pesado no mercado, né?... Eu acho que o construtor aprendeu a respeitar projeto, é verdade. Mas, os arquitetos têm que alçar posições no setor próprio, mais relevantes, têm que parar de ser só aquele prestador de serviço, levando papel e entregando disquete para o empreendedor, eu acho que ele tem que se associar ao empreendedor, tem que se associar ao capital.”

Fazendo uma análise desse cenário, entende-se que as transformações do ambiente são inevitáveis, que a velocidade dessas transformações, tanto sociais como econômicas e tecnológicas, levam os arquitetos a não se manterem indiferentes, sendo instigados a inovarem suas práticas de atuação, buscando alternativas para sua sobrevivência, como preceitua Motta (1999) sobre a sobrevivência das organizações.

O novo Plano Diretor de Fortaleza, caracterizando-se como uma grande mudança ambiental, abriu novos nichos de mercado possibilitando aos arquitetos descortinarem oportunidades inteiramente diferentes, pelas alterações no seu objeto contratado, decorrentes das novas necessidades da cidade, tanto por conta da verticalização como pelas novas solicitações de uso por parte dos contratantes ampliando a demanda pelos trabalhos dos arquitetos. A complexidade das edificações verticais inviabilizou a atuação dos desenhistas práticos, demonstrando-se assim, a ligação entre o profissional arquiteto e a evolução dos processos inerentes a ICCSE. Desta forma, sob a ótica de Drucker (2002-a) e Motta (1999), pode se caracterizar esse momento como inovador e associá-lo ao empreendedorismo, pois em sua essência está a percepção e o aproveitamento dessas oportunidades que se estabeleceram para o arquiteto.

Ressalte-se nesse cenário, que o início dos anos oitenta, denominado de *Boom* Econômico e para a ICCSE chamado de *Boom* Imobiliário, como pode ser constatado no Quadro 6, foi seguido por uma crise na construção civil. Entretanto, em Fortaleza esse setor comportou-se na contramão do panorama nacional devido ao novo Plano Diretor de Fortaleza, que propiciou um aumento no volume de obras na cidade, conseqüentemente, um acréscimo na demanda por projetos de arquitetura. E, os arquitetos para suprirem a essas solicitações do mercado, foram induzidos a adaptarem-se às necessidades mais prementes organizando-se estruturalmente. Neste fato, identifica-se a variável do cenário da construção civil.

A reestruturação dos escritórios refletiu na organização da equipe de profissionais, tanto em sua forma de contratá-los, como na forma de remuneração dos trabalhos, revendo valores e contratos. Além disto, notou-se mudanças na maneira de produção dos projetos, quando buscaram por agilidade e qualidade para a apresentação desses trabalhos, realçando uma nova forma de gerir os escritórios.

A resposta do escritório do arquiteto José Hissa às adversidades do ambiente, adaptando-se organizacionalmente, correndo riscos e criando uma nova estrutura para o trabalho, pode ser considerada, segundo definições de Fillion (1999-a), como inovadora, atribuindo características empreendedoras a sua postura.

A atuação do arquiteto Alexandre Castro e Silva realçou dois aspectos relevantes para esse cenário. O primeiro quanto à sua atuação, que pode ser caracterizada como empreendedora, quando percebeu a oportunidade de entrar no mercado no momento da verticalização da cidade, e identificou que no mercado não havia profissionais suficientes para absorver a essas necessidades, inclusive com as habilidades necessárias. E o segundo aspecto, após o arquiteto Castro e Silva estar no mercado, foi a sua importante contribuição para os demais profissionais, pois os trabalhos desse arquiteto, de certa forma, influenciaram os novos objetos de projeto solicitados pelo mercado.

A atitude tomada pelo arquiteto Jaime Leitão, quando agregou às suas atividades a execução das obras concebidas pelos projetos de sua empresa, explorando uma nova oportunidade de negócios, pode caracterizá-lo, sob a visão

dos estudos de Drucker (2002-a), Degen (1989), Dornelas (2001) dentre outros, como empreendedor por essa sua postura inovadora. O mesmo pode ser verificado em relação ao arquiteto Artur Novaes, que passou a agregar ao seu processo de trabalho, na busca da qualidade, etapas do empreendimento que vão além do processo de projeto, constituindo uma inovação, e, também, caracterizando, a esse profissional, uma postura empreendedora.

A reestruturação dos escritórios, envolvendo as pessoas contratadas, a remuneração da atividade, a forma de produção dos trabalhos, enfim a gestão dos escritórios e a atuação de alguns arquitetos como Castro e Silva, Hissa, Jaime e Artur Novaes, são fatos e atitudes que evidenciam a variável do papel do gestor.

Neste cenário, também se realça a variável das mudanças tecnológicas quando a informatização chegou aos escritórios e trouxe mudanças significativas para os trabalhos de arquitetura, transformando o processo de trabalho e o ambiente organizacional. É uma unanimidade que o processo de trabalho foi agilizado e inovado com os *softwares* disponíveis no mercado, entretanto, este fato gerou algumas considerações, por parte dos entrevistados, sobre a possibilidade da perda de qualidade dos trabalhos em função da grande velocidade conquistada com a informática, além de destacarem que os computadores são apenas ferramentas do trabalho, e que não são capazes de resolver o processo criativo. Uma outra consideração feita abordou a questão do achatamento da remuneração, por detectarem que a velocidade na apresentação dos trabalhos tem comprometido o valor agregado do arquiteto, quer dizer, esta pronta entrega perante os clientes retirou, em parte, o valor do currículo e a formação profissional do trabalho de arquitetura.

Portanto, é necessário considerar as conseqüências trazidas pela tecnologia da informação apontadas pelos teóricos, conforme citado na seção 2.4 do referencial teórico, e pelos entrevistados. Estes citam, por exemplo, a questão da substituição das pessoas por computadores, que reduz o tamanho das empresas e aumenta o desemprego, além de produzir o achatamento das remunerações. Portanto, entende-se que o sucesso da atuação desses profissionais está

vinculando a velocidade dessas mudanças tecnológicas e a habilidade de seus gestores em saber gerenciá-las.

É notória a transformação sofrida em algumas atividades que os arquitetos já executavam com o advento da informatização, pois surgiram inovações que mudaram os produtos e serviços antes oferecidos, criando novas oportunidades de trabalho, como por exemplo as maquetes eletrônicas, a animação dessas maquetes, o material para comunicação visual, o *marketing* para os empreendimentos etc, evidenciando-se, assim, a variável de identificação e exploração das oportunidades.

Os arquitetos foram conduzidos a gerirem seus escritórios com maior profissionalização, para responder com capacidade às solicitações do ambiente organizacional em que se inserem. Isto se refletiu nos profissionais que entraram para o mercado a partir dos anos noventa que, em sua maioria, já entraram estruturados organizacionalmente e buscando pela especialização de suas atividades.

A busca dos arquitetos por diversificar suas atividades, apontada pelos entrevistados como a tendência de um próximo cenário, é, de certa forma, respaldada pela formação profissional adquirida por esses arquitetos, que são preparados para dominar o conceito do processo, são ensinados a perceber o todo. A este fato, associa-se a questão da sobrevivência neste ambiente competitivo e turbulento, onde os arquitetos devem reagir buscando alternativas para se manter nesse mercado. Essas alternativas passam por buscar novos nichos e também, pela especialização, pois o mercado estando dominado pelos grandes escritórios criou uma possibilidade dialética, propiciando o aparecimento dos pequenos escritórios para atuarem nestes nichos. Ressalte-se que, essa especialização refere-se a trabalhos focados em determinadas atividades como arquitetura de interiores, consultoria imobiliária, arquitetura temática etc. Também foi apontado como fazendo parte do próximo cenário, os escritórios de arquitetura associarem-se ao capital fornecendo como produto o projeto de arquitetura e a sua materialização, ou seja, a execução da obra arquitetônica.

#### 4.7- Um Resumo dos Cenários

Para uma melhor compreensão dos cenários apresentados, elaborou-se um resumo da descrição destes cenários segundo as variáveis estabelecidas para a pesquisa, conforme Quadro 7 a seguir:

|                             | Mudanças do Ambiente  | Cenário Da ICCSE  | Mudanças Tecnológicas                    | Identificação / Exploração de Oportunidades   | Papel do Gestor   |
|-----------------------------|---|---|--|---|---|
| CENÁRIO 1<br>(1955 a 1965)  | • Criação UFC (1954)  |   |  | • Oferta de emprego na UFC e órgãos do Governo<br>• "Bicos"   | • Em formação   |
|                             | ➤ Conformam-se as oportunidades iniciais de atuação do Arquiteto.   |   |  |   |   |
| CENÁRIO 2,<br>(1960 a 1965) | • Setor de obras da UFC<br>• Criação DNOCS<br>• Criação BNB   |   |  | • Cargos na UFC e órgãos públicos)<br>• Escritórios de arquitetura  | • Atuação do Arq. Enéas Botelho<br>• Atuação do Arialdo Pinho   |
|                             | ➤ O mercado está em expansão, é promissor.<br>➤ O empreendedor influenciando o ambiente.                              |   |  |   |   |
| CENÁRIO 3<br>(1965)         | • Criação da Escola de Arquitetura  |   |  | • Vagas na de Arquitetura   | • Atuação do Arq. Neudson Braga   |
|                             | ➤ Difusão e crescimento da atividade do arquiteto   |   |  |   |   |
| CENÁRIO 4<br>(1965 a 1970)  | • Estruturação da UFC<br>• Criação do SFH e do BNH  | • Financiamento de moradias<br>• Injeção de recursos na ICCSE | • Chegada da retransmissora de televisão | • Cargos nos órgãos governamentais<br>• Grandes projetos de arquitetura<br>• Surgimento de novos nichos de atividades | • Formação dos escritórios<br>• Adaptação às novas exigências do mercado<br>• Busca de novas atividades |
|                             | ➤ As diversas mudanças do ambiente promoveram oportunidades que foram exploradas por vários profissionais arquitetos. |   |  |   |   |

|                                     | Mudanças do Ambiente  | Cenário Da ICCSE   | Mudanças Tecnológicas  | Identificação / Exploração de Oportunidades   | Papel do Gestor   |
|-------------------------------------|---|--|--|---|---|
| CENÁRIO 5<br>(1970 a 1980)          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitação de grandes projetos</li> <li>• Concursos</li> <li>• Mudança do objeto contratado e da relação com os clientes.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crescimento do Setor da construção civil</li> </ul> |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento da demanda por projeto</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Profissionalização dos escritórios</li> <li>• Estruturação dos escritórios</li> </ul>  |
|                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Consolidação do reconhecimento da atividade pela sociedade.</li> <li>➤ Legitimação da capacidade dos escritórios de arquitetura de prever e planejar de forma abstrata e antecipada a obra.</li> </ul> |  |  |   |   |
| CENÁRIO 6<br>(1980 aos dias atuais) | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Implantação do novo Plano Diretor de Fortaleza (1979)</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Boom imobiliário</li> </ul>                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informatização dos escritórios</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento da demanda por projetos de arquitetura</li> <li>• Novos nichos de mercado</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mudanças na gestão dos escritórios</li> <li>• Atuação do Arq. Castro e Silva</li> <li>• Atuação dos arquitetos José Hissa, Jaime Leitão e Artur Novaes</li> <li>• Busca de novas atividades</li> </ul> |
|                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Relevância da atuação dos Gestores diante das oportunidades identificadas.</li> </ul>  |  |  |   |   |

### Quadro 7 – Resumo da análise dos resultados

Fonte: Elaborado pela autora

## 5- CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

*Um dia, nalgum lugar, uma eternidade após,  
Eu lembraria tudo isto num suspiro:  
Dois caminhos divergiam numa floresta de outono,  
E eu, eu escolhi o menos percorrido,  
E isto fez toda a diferença!*

Robert Frost<sup>20</sup>

Os profissionais arquitetos tiveram uma atuação empreendedora enquanto acompanhavam as mudanças do ambiente organizacional? Esta questão foi o ponto de partida desse trabalho que orientou os estudos teóricos e a pesquisa, que têm como objetivo geral analisar a atuação profissional do arquiteto-gestor, em Fortaleza, sob a ótica do empreendedorismo. Em paralelo, tencionava-se identificar as mudanças que ocorreram na relação do profissional arquiteto com o seu objeto de trabalho, bem como as oportunidades identificadas e exploradas por este profissional, do período final da década de cinquenta até os dias atuais.

No estudo teórico, constatou-se que o ambiente organizacional sofre constantes mudanças, impondo aos gestores das organizações atitudes inovadoras. Isto significa que eles devem estar atentos e terem habilidades para perceberem essas mudanças, inclusive antecipando-se a elas, e então, buscar e explorar oportunidades no ambiente, assumindo os riscos inerentes, ou seja, terem uma postura empreendedora.

Na pesquisa, realizada com proeminentes arquitetos de Fortaleza, foram abordadas as seguintes variáveis: o ambiente e as mudanças, o papel do gestor, identificação e exploração de oportunidades, mudanças tecnológicas e o cenário da construção civil, em um período de atuação profissional desde do final da década de cinquenta até os dias atuais.

A análise dos resultados da pesquisa convergiu para que se tecessem algumas conclusões que serão explicitadas a seguir. Reconhece-se, no entanto, a

---

<sup>20</sup> Citado por Dolabela (1999)

natureza não probabilística deste estudo, que limita tais considerações a uma fatia particular dos arquitetos que atuam ou atuavam no mercado de Fortaleza. A primeira conclusão refere-se ao objetivo específico relativo à identificação das mudanças ambientais, que influenciaram a atuação do arquiteto-gestor.

Inicialmente ocorreu a criação da Universidade Federal do Ceará – UFC e órgãos governamentais como DNOCS, BNB, DAER, dentre outros. Posteriormente, foi incrementado na própria UFC o setor de obras, responsável pela manutenção e construção dos edifícios da Universidade. Estes órgãos alteraram de maneira significativa o ambiente profissional dos arquitetos, que até então, não possuíam oportunidades de trabalho, tendo em vista o desconhecimento da atividade pela sociedade. Para a realização de suas atividades, estas organizações concorreram para a geração de novos postos de trabalho e para a alteração do objeto de trabalho do arquiteto.

Em seguida, pode ser constatada a significativa mudança ambiental derivada da criação da Escola de Arquitetura da UFC. Este fato atingiu o segmento da arquitetura ofertando novos postos de trabalho, fomentando a oferta de profissionais e, também, ampliando a diversificação da atuação profissional dos arquitetos através de sua penetração nos meios culturais da sociedade.

Um outro aspecto verificado foi a importância das mudanças no cenário da construção civil, decorrentes da criação dos órgãos do Sistema Financeiro de Habitação e do BNH, através de financiamento para a construção e aquisição de moradias, e também, da injeção de recursos pelo Governo para a execução de obras públicas. Estas mudanças, além da criação de novos postos de trabalho, incentivaram o crescimento do setor, ICCSE, e conseqüentemente, ampliaram a demanda por projetos de arquitetura.

Paralelamente a esses fatos, constatou-se que para a execução dessas obras as empresas de construção civil também cresceram e, juntamente com os órgãos governamentais e as grandes empresas da iniciativa privada, passaram a exigir maior profissionalismo dos responsáveis envolvidos no processo de construção dessas obras, inclusive com a formatação de concursos e licitações.

O outro aspecto observado foram as mudanças provenientes da implantação do novo Plano Diretor de Fortaleza, que em seu bojo trouxe para grande parte da cidade um novo limite de gabarito às edificações, ampliando a altura para setenta e dois metros, possibilitando a verticalização dos prédios. Este fato, estimulou o setor da construção civil, incentivando os incorporadores e construtores a investirem nessa nova configuração dos empreendimentos imobiliários. Essas mudanças foram significativas para o ambiente de arquitetura, principalmente pelo aumento na demanda por projetos e pela influência na diversificação da atuação dos arquitetos, configurando novos parâmetros de produção, consolidando ainda mais a sua atuação profissional.

Ainda sob o enfoque das mudanças ambientais, pode-se constatar a relevância das mudanças tecnológicas, principalmente vista em dois momentos. O primeiro referente à chegada da retransmissora de televisão e, o segundo associado à informatização dos escritórios aliado aos novos programas de computador, destinados à execução de desenhos dos projetos. Estes fatos alteraram o ambiente profissional do arquiteto gerando novas oportunidades de atuação, diversificando o objeto de trabalho, como também, mudaram a forma de produção e apresentação dos trabalhos.

Os fatos acima citados constituem os principais acontecimentos geradores das grandes mudanças ambientais referentes às atividades dos arquitetos. Estas mudanças incorreram em fontes geradoras de oportunidades para serem identificadas e exploradas por esses arquitetos, o que corresponde ao segundo objetivo específico deste trabalho e será abordado a seguir.

A identificação e exploração das oportunidades são, em sua maioria, decorrentes das mudanças ambientais, portanto é tênue o limite entre elas, havendo uma correspondência entre essas ocorrências. Inicialmente, constatou-se a ocupação dos cargos gerados pela criação da UFC, da Escola de Arquitetura e dos órgãos como DNOCS, DAER, BNB, BNH, dentre outros. É importante realçar que os cargos preenchidos, às vezes sem concurso, pelos arquitetos não eram para esses destinados, pois não havia essa função nas empresas. Ressalte-se, também, que

essas oportunidades foram com o tempo desaparecendo, porque as necessidades foram atendidas nesse primeiro momento e, depois, as possíveis vagas que surgiram foram preenchidas através de concursos e, muito mais com o objetivo de substituir as aposentadorias do que para novos postos de trabalho.

Outro aspecto verificado foi a identificação de oportunidades nos novos nichos de mercado que se configuraram tanto através das atividades culturais desempenhadas na Escola de Arquitetura como pela chegada da retransmissora de televisão além da informatização das atividades dos arquitetos. Essas mudanças ambientais possibilitaram aos profissionais identificarem novos nichos de atuação, diversificando suas atividades como trabalhos de criação para cenários e cartazes para as peças de teatro, comunicação visual, propagandas para televisão, maquetes eletrônicas, dentre outras.

Paralelamente a essas oportunidades identificadas e, inclusive para atender às solicitações crescentes por projetos de arquitetura, os arquitetos abriram seus escritórios para desenvolverem esses projetos. Inicialmente como uma atividade paralela aos cargos que já exerciam nos órgãos, e a medida que se ampliaram as solicitações e as exigências do mercado por um maior profissionalismo, alguns escritórios foram se profissionalizando e legalizando suas atividades. A continuidade desse processo levou, nos dias atuais, a constituição de escritórios estruturados, enquanto empresas, e capazes de responder às complexas solicitações do mercado. Observando-se essa evolução pode-se constatar a vocação do arquiteto para gerir seu próprio negócio, tendo em vista que as atividades de projeto, isoladamente ou em grupo, sempre existiram, mesmo quando estes profissionais se destacavam em organizações públicas.

Desta forma, as atitudes desse profissional arquiteto podem caracterizá-lo como um gestor do seu próprio negócio. Esta caracterização aliada às análises das mudanças ambientais e a identificação e exploração das oportunidades decorrentes dessas mudanças, constituem o embasamento necessário para a análise da atuação do profissional arquiteto-gestor em Fortaleza, sob a ótica do empreendedorismo, o que corresponde ao objetivo geral deste trabalho.

Constatou-se que a atuação do arquiteto-gestor é decorrente, em parte, da sua percepção diante das mudanças sofridas no ambiente da arquitetura, e quando percebe essas transformações como fonte de oportunidades para serem identificadas e exploradas, realça uma postura inovadora, uma atuação empreendedora.

Sob este enfoque, é relevante a contribuição de alguns profissionais para o desenvolvimento de atuação empreendedora entre os arquitetos. Como exemplo cita-se a atuação do arquiteto Enéas Botelho que configurou um modelo de trabalho diferenciado para prestar seus serviços, explorando um nicho de mercado diferente, além de uma nova relação com o seu objeto de trabalho, sendo, assim, identificado com características empreendedoras. O arquiteto Neudson Braga e o profissional Arialdo Pinho também demonstraram uma postura empreendedora na forma de atuar, quando buscaram diferenciais na produção técnica e na gestão de seus escritórios. Ressalte-se a importância da atuação empreendedora desses profissionais para a valorização do arquiteto diante da sociedade.

Outra constatação, quanto à atuação do arquiteto-gestor, refere-se ao processo de crescimento na demanda por projetos como reflexo das mudanças ambientais e da identificação e exploração das oportunidades, que perpassam por todo esse período de atuação profissional analisado em cada cenário estabelecido. Esse aumento na demanda induziu os gestores a tomarem atitudes para responderem a essas solicitações do mercado, seja buscando novos nichos de mercado ou reestruturando seus escritórios.

Evidenciou-se a atuação do gestor na busca por novos nichos de mercado, quando das mudanças tecnológicas ou através do desempenho de novas atividades culturais, o que caracterizaram esse profissional com uma postura de reação às transformações do seu ambiente organizacional.

A atuação desse profissional, também, foi verificada pela profissionalização desses gestores ao se adaptarem às mudanças do ambiente organizacional, reestruturaram os escritórios, passando pela forma de contratação da equipe, pela formalização do relacionamento com os clientes e pela legalização

jurídica da empresa. Essas ações caracterizam uma nova maneira dos arquitetos gerirem seus escritórios, implementando ações para atender às solicitações do mercado.

Outra verificação importante é a abordagem sobre a postura de alguns profissionais arquitetos-gestores, como José Hissa, Jaime Leitão e Artur Novaes, que estão, atualmente, no comando de seus escritórios adaptando-se às novas configurações ambientais e transformando os objetos de trabalho. Esse comportamento os relaciona a uma postura de inovação. Ressalte-se também, o comportamento de alguns pequenos e médios escritórios que, na contra-mão dos grandes escritórios, identificaram novos nichos no mercado, buscando a diversificação da atividade inicial. Como exemplo, alguns arquitetos dedicam-se prioritariamente a projetos específicos como de prédios públicos, prédios hospitalares, restaurantes e bares, ou ainda, ao desenvolvimento de planos-diretores de urbanismo junto às prefeituras das cidades do interior do estado, dentre outras especializações identificadas.

Para finalizar, diante de todas essas constatações feitas, provenientes dos resultados obtidos na pesquisa que conectaram e convergiram para a análise do objetivo geral, a saber, analisar a atuação profissional do arquiteto-gestor, sob a ótica do empreendedorismo, pode-se concluir que existiram arquitetos dotados de uma postura inovadora, de uma atuação empreendedora, durante o processo dessas mudanças organizacionais, no tempo delimitado por essa pesquisa.

Esses profissionais, através do seu desempenho, são responsáveis, em parte, pelas transformações do ambiente onde se insere os escritórios de arquitetura, como a valorização da profissão, a melhoria nas condições de trabalho, a diversificação da atividade, dentre outras benesses. É também importante ressaltar que alguns desses profissionais identificaram oportunidades a partir do sucesso de outros, e, que exploraram essas oportunidades criativamente, ou seja, agregando valor e aperfeiçoando o serviço ou produto existente, o que, de acordo com o referencial teórico estudado na seção 2.3, atribui a estes arquitetos características empreendedoras. Diferencia-se deste aspecto, aquele onde os profissionais são

meramente seguidores do comportamento de outros, não sendo, desta forma, entendidos como empreendedores.

Finda essas considerações, pode-se entender como alcançado o objetivo geral deste trabalho, e da mesma maneira, considerar-se-á os objetivos específicos desta pesquisa como atingidos. Desta forma, a questão de partida da pesquisa, que indaga se os arquitetos tiveram atuação empreendedora, pode-se considerar plenamente respondida, evidenciando-se essas considerações finais, quer dizer, reconhece-se que alguns arquitetos tiveram atuação empreendedora, e que, serviram de modelo aos outros profissionais. Além disso, ressalte-se a importância desses empreendedores que através de sua postura inovadora transformaram o mercado de arquitetura.

Os resultados da pesquisa evidenciaram, além dos requisitos necessários para atender os objetivos desse trabalho, três aspectos que merecem ser destacados. O primeiro refere-se à preocupação dos entrevistados com a influência das mudanças tecnológicas na qualidade dos projetos de arquitetura, relacionado, principalmente, a geração mais nova de profissionais, ou ainda os estudantes de arquitetura, que não devem confundir rapidez com eficiência, recurso de desenho com qualidade de projeto, ou seja, devem entender que o computador é uma ferramenta valiosa, porém é uma ferramenta que não é capaz de realizar o processo criativo, mas de auxiliá-lo. Essa reflexão envolve, também, o aspecto de achatamento da remuneração, ao se detectar que, dada a facilidade de desenho, alguns profissionais não percebem o valor que podem agregar ao seu trabalho pelo seu *know-how*, não valorizando a sua experiência profissional, e desta forma reduzem os valores de honorários já conquistados pelos colegas no mercado.

O segundo aspecto, ainda sobre a qualidade, aborda a questão da profissionalização dos escritórios. Mais recentemente, a qualidade de produtos e serviços passou a ter uma nova dimensão, a ser vista como um problema de todos que estão envolvidos num determinado processo, exigindo uma visão sistêmica que integre a todos os participantes. Desta forma, alguns profissionais já se manifestam sobre a obtenção da certificação de qualidade de suas empresas para atender a mais essa solicitação do mercado.

O terceiro aspecto evidencia a busca pela diversificação da atividade do arquiteto, como consequência do crescimento de profissionais entrantes no mercado, acirrando a concorrência e, desta maneira, instigando os profissionais a irem em busca de novos nichos de mercado, buscando identificar novas alternativas de negócios para explorá-las.

Todas essas considerações apresentadas convergem para investigar características empreendedoras na atuação do arquiteto-gestor de escritórios de arquitetura, em Fortaleza, analisando-se sob o enfoque dos arquitetos que vivenciaram as mudanças ocorridas neste ambiente organizacional. Esses estudos poderiam ser ampliados tendo em vista as poucas pesquisas nessa área. Desta forma, torna-se relevante a sua continuidade através de novas linhas de pesquisa, com o objetivo de dar complementaridade a esse estudo. Como sugestão para os trabalhos futuros se destacam o desenvolvimento dos seguintes temas de pesquisa:

- a) Desenvolver estudos a fim de identificar a diversificação das atividades já desempenhadas pelos arquitetos, assim como, as possibilidades de atuação profissional atribuídas legalmente ao arquiteto pelo seu conselho de regulamentação profissional, para, então, compatibilizar com a grade curricular do curso oferecido pela Universidade, visando a oferecer melhorias na formação desses profissionais e incrementar suas oportunidades de trabalho no mercado.
- b) Analisar a situação atual dos arquitetos que trabalham individualmente ou em micro empresas, de forma a elaborar um quadro teórico sobre as atividades desempenhadas e as oportunidades percebidas.
- c) Analisar, de maneira particular, as mudanças sofridas no processo de projeto decorrentes das transformações tecnológicas, pontuando as competências necessárias à adaptação do arquiteto-gestor.

Esses trabalhos devem dar continuidade ao tema abordado por essa dissertação relativo ao papel de atuação dos arquitetos, que não teve a pretensão de esgotar o assunto, ao contrário, teve de instigar novos estudos que venham a ampliar os conhecimentos, a valorizar a experiência e potencializar as oportunidades identificadas e exploradas no ambiente onde atuam os arquitetos.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASBEA – Associação Brasileira dos Escritórios de Arquitetura – **Manual de Contratação dos Serviços de Arquitetura e Urbanismo**. São Paulo: Editora Pini, 2000.

BENEVOLO, Leonardo. **Introdução à Arquitetura**. Tradução: Daniela Santacatarine. São Paulo: Mestre Jou, 1972.

BIRLEY, Sue; MUZYKA, Daniel F. **Dominando os Desafios do Empreendedor**. Tradução: Cláudio Ribeiro de Lucinda. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2001.

CARDOSO, Sílvia Regina Maia; OHASHI, Eduardo Augusto Maués. **Estudo dos projetos para a melhoria da qualidade da construção** – Estudo de caso. In ENTAC – Encontro Nacional de Tecnologia do Ambiente Construído: 677. São Paulo, 2000.

CIELO, Ivanete Daga. **Perfil do pequeno empreendedor: uma investigação das características empreendedoras nas empresas de pequena dimensão**. Dissertação - Mestrado em Engenharia da Produção da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis – SC, 2001.

CLEGG et al. **Handbook de Estudos Organizacionais**. Organizadores da edição original: Stewart R. Clegg, Cynthia Hardy, Walter R. Nord; Organizadores da edição brasileira: Miguel Caldas, Roberto Fachin, Tânia Fischer. São Paulo: Atlas, 1999.

COSSETE, Pierre. **Cognition as a research object in the scientific literature on small business and entrepreneurship**. Ecole des sciences de la gestion. Université du Québec à Montreal. Canadá, 1996.

CRAINER, Stuart. **Os revolucionários da administração** : um guia indispensável dos pensadores e suas idéias que criaram e revolucionaram a administração e o mundo dos negócios. Tradução Roberto Galman. São Paulo : Negócio Editora, 1999.

DEGEN, Ronald Jean. **O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.

DESLANDES, Suely Ferreira; CRUZ NETO, Otávio; GOMES, Romeu. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Organizadora: Maria Cecília de Souza Minayo. Petrópolis, RJ: Vozes, 1996.

DOLABELA, Fernando. **Oficina do empreendedor**. São Paulo: Cultura, 1999.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**: transformando idéias em negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2001

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Inovação e Espírito empreendedor** (entrepreneurship): prática e princípios. Tradução Carlos Malferrari. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002-a.

\_\_\_\_\_. **O melhor de Peter Drucker**: a administração. Tradução Arlete Simille Marques. São Paulo: Nobel, 2002-b.

FABRÍCIO, Márcio Minto. **Projeto simultâneo na construção de edifícios**. Qualificação apresentada à Escola Politécnica da Universidade de São Paulo para obtenção de título de doutor em engenharia. São Paulo, 2002.

FERREIRA, Ademir Antônio. **Gestão empresarial** : de Taylor aos nossos dias : evolução e tendências da moderna administração de empresas / Ademir Antônio Ferreira, Ana Carla Fonseca Reis, Maria Isabel Pereira. São Paulo : Pioneira, 1997.

FILLION, Louis Jacques. **Empreendedorismo**: Empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. Artigo publicado na RAUSP – Revista de Administração da Universidade de São Paulo. São Paulo, volume 34, abril/junho, 1999-a.

\_\_\_\_\_. **Diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negócios**. Artigo publicado na RAE – Revista de Administração de Empresas. São Paulo, vol. 39, outubro/dezembro, 1999-b.

FONTENELLE, Eduardo Cavalcante. **Estudos de caso sobre a gestão do projeto em empresas de incorporação e construção**. Dissertação - Mestrado na Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, 2002.

FRAMPTON, Kenneth. **História crítica da arquitetura moderna**. Tradução: Jefferson Luiz Camargo. São Paulo: Martins Fontes, 1997.

GALVÃO, Marcelo Marques. **Criativamente**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Quallitymark, 1999.

GONDIM, Linda Maria de Pontes. **Pesquisa em ciências sociais**: o projeto da dissertação de mestrado. Fortaleza: UFC edições, 1999.

GRAEFF, Edgar Albuquerque. **Cadernos Brasileiros de Arquitetura**. São Paulo: Projeto, 1979.

GREGOTTI, Vittorio. **El territorio de la arquitectura**. Tradução em espanhol: Salvador Valero Rofes. Barcelona: Gustavo Gili, 1972.

GRILLO, Leonardo M.; MELHADO, Sílvio B. **As mudanças no cenário competitivo e os novos desafios para o setor de projetos**. In ENTAC – Encontro Nacional de Tecnologia do Ambiente Construído, Projeto e Desenvolvimento do Produto. Paraná, 2002.

HAGUETTE, Teresa Maria Frota. **Métodos qualitativos na sociologia**. 6ª ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1999.

KNIGHT, Gary A. **Entrepreneurship and strategy in the international SME**. Journal of International Management, 7: 155 – 171, 2001.

LIMA, Afonso Augusto Teixeira de Freitas de Carvalho; LEZANA, Álvaro Guillermo Rojas. **Justificativa e bases para um modelo de diagnóstico para pequenas e médias empresas considerando o comportamento empreendedor**. In ENEGEP – 2000.

MARTIGNAGO, Graciella; CUNHA, Cristiano J. C. A. **Indústria da Construção Civil: uma perspectiva histórica**. In ENTAC – Encontro Nacional de Tecnologia do Ambiente Construído, Qualidade no processo construído: 295. Santa Catarina, 1998.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Teoria Geral da Administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. 2ª. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MELLO, Rodrigo Bandeira de. **O estudo da mudança estratégica organizacional em pequenas empresas de construção de edificações: um caso em Florianópolis**. Dissertação - Mestrado em Engenharia da Produção da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis – SC, 1997.

MINTZBERG, Henry. **Safári de Estratégia: Um roteiro pela selva do planejamento estratégico**/ Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand, Joseph Lampel. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. Tradução de Cecília Whitaker Bergamini e Roberto Coda. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, Paulo Roberto. **Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

\_\_\_\_\_. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. 10ª ed. Rio de Janeiro: Record, 1999.

MOURA, Danielle C. de. **Mudanças organizacionais frente à evolução do processo de projeto de edificações**. Danielle C. de Moura / Roberto de Oliveira. In ENTAC – Encontro Nacional de Tecnologia do Ambiente Construído, Gestão de Qualidade: 199. São Paulo, 1998.

OLIVEIRA, M. A.. **Valeu! Passos na trajetória de um empreendedor**. São Paulo: Nobel, 1995.

PEREIRA, Miguel Alves. **Arquitetura, texto e contexto: o discurso de Oscar Niemeyer**. Brasília, Universidade de Brasília, 1997.

PORTER, Michael E. **Competição= On Competition**: estratégias competitivas essenciais. Tradução: Afonso Celso da Cunha Serra. 5ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

\_\_\_\_\_. **Vantagem Competitiva**: Criando e sustentando um desempenho superior. 18ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

RÉ, Angelita M. **Um método para determinar o perfil de empreendedores que obtiveram sucesso utilizando uma ferramenta neurodifusa**. Tese de doutorado – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis – SC, 2000.

ROSSETO, Carlos Ricardo. **A importância dos stakeholders no processo de adaptação estratégica**: um estudo de caso na indústria da construção civil. In ENANPAD, 1999.

\_\_\_\_\_. **Adaptação estratégica organizacional**: um estudo multi caso na indústria da construção civil – setor de edificações. Tese de doutorado – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis – SC, 1998.

SHANE, Scott. **The promise of entrepreneurship as a field of reasearch**. Scott Shane / Samuel L. Slover Venkataraman. Academy of Management Review, 25: 217 – 226. USA, jan/2000.

SILVA, Anielson Barbosa da. **Proposta de um perfil de administrador para a era da informação e do conhecimento**. Artigo no ENANPAD, 2000.

SOLANO, Rosana Picoral. **Coordenação dos documentos de projetos de edificações: uma ferramenta auxiliar de melhoria de qualidade proposta pelo projeto arquitetônico**. Dissertação - Mestrado em Arquitetura da Universidade Federal do Rio Grande do Sul - RS, 2000.

STEVENSON, Howard H. **The heart of entrepreneurship**. Howard H. Stevenson / David E. Gumpert. Havard Business Review. USA, 1985.

TOFFLER, Alvin. **A terceira onda**. Rio de Janeiro: Record, 1980

TZORTZOPOULOS, Patrícia. **Contribuições para o desenvolvimento de um modelo do processo de projeto de edificações em empresas construtoras incorporadoras de pequeno porte**. Dissertação – Mestrado na Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 1999.

URIARTE, Luiz Ricardo. **Identificação do perfil intraempreendedor**. Dissertação - Mestrado em Engenharia da Produção da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis – SC, 2000.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Tradução: Daniel Grassi. 2ªed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZEVI, Bruno. **Architettura in Nuce- Uma definição de arquitetura**. Tradução: José Manuel Pedreirinho. São Paulo: Martins Fontes, 1979.

\_\_\_\_\_. **Saber ver a arquitetura**. Tradução: Maria Isabel Gaspar / Gaëtan Martins de Oliveira. São Paulo: Martins Fontes, 1996.

#### SITES PESQUISADOS:

Balcão Sebrae online: <http://www.sebraenet.com.br/balcão/index.htm> , acessado em 5 de abril de 2003.

Sebrae Nacional: <http://www.sebrae.org.br> , acessado em 5 de abril de 2003.

## APÊNDICE

### Apêndice I – Roteiro da Entrevista

#### Identificação do entrevistado:

1. Formação profissional.
  - 1.1- Em qual universidade estudou o Curso de Arquitetura?
  - 1.2- Qual ano de conclusão dos estudos?
  - 1.3- Qual ano do início de suas atividades profissionais?

#### A- O ambiente e as mudanças:

2. Como se organizava para atuar no mercado: individualmente, como empresa, em sociedade com outros arquitetos ou de outra forma?
3. Quais os tipos de clientes eram mais freqüentes no início de sua atuação: da iniciativa privada ou pública?
4. Como atuava no início de sua atuação profissional?
5. Como atua hoje no mercado de arquitetura?
6. Quais fatos concorreram para a mudança de sua atuação profissional?
7. Qual o nível de concorrência entre os profissionais?
8. Apontaria fatos importantes que mudaram o mercado de atuação dos arquitetos?
9. Qual a principal demanda dos projetos de arquitetura no início de sua atuação profissional?
10. Atualmente, quais são as características mais freqüentes dos objetos contratados?

**B- Identificação e exploração das oportunidades:**

11. No começo de sua atuação, quais as atividades desempenhadas pelos arquitetos contemporâneos a você,?
12. E atualmente, quais são as atividades desempenhadas pelos arquitetos que você conhece?
13. Identifica fatores ou fatos que ofereceram oportunidades de atuação para os arquitetos?
14. No desempenho de sua atividade, ao longo do tempo de atuação, você assumiu riscos com frequência?
15. Como avalia as oportunidades oferecidas pelo mercado?
16. Como vê a forma de atuação do arquiteto no mercado atual?

**C- O papel do gestor:**

17. Quando surgiram os escritórios de arquitetura como empresa?
18. Com relação à contratação do projeto, quais diferenças apontaria, durante sua atuação no mercado?
19. Como se dava a remuneração dos trabalhos?
20. Como se davam as relações de trabalho com o cliente?
21. Enquanto gestor de escritório, como você administra os serviços administrativos tais como: compras, pagamentos, contratação de pessoal etc?
22. Realiza algum tipo de planejamento em sua empresa?
23. Como se dava o processo de profissionalização ao longo do tempo?

D- As mudanças tecnológicas:

24. Qual era a forma mais usual de apresentação dos trabalhos?

25. Que mudanças tecnológicas ocorreram no ambiente organizacional do arquiteto?

26. Qual o impacto das mudanças tecnológicas:

- no ambiente de trabalho?
- para o objeto contratado?
- no mercado de arquitetura?

E- O cenário da construção civil:

27. O comportamento da ICCSE tem ou teve influência nos escritórios de arquitetura? Por que?

28. Apontaria fatos ou pessoas que concorreram para a mudança do ambiente organizacional da ICCSE?