

**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO**  
**ESCOLA DE ENGENHARIA DE SÃO CARLOS**  
**DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**BÁRBARA ILZE SEMENSATO**

**ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E PEQUENA EMPRESA:**  
**ESTUDO DE CASO NO SETOR METAL-MECÂNICO DE SÃO CARLOS - SP**

São Carlos  
Setembro de 2010

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.



Bárbara Ilze Semensato

**ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E PEQUENA EMPRESA:  
ESTUDO DE CASO NO SETOR METAL-MECÂNICO DE SÃO CARLOS – SP**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo como requisito para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção e Área de Concentração em Análise de Organizações de Trabalho: Pessoas, Conhecimento e Saúde.

**Orientador:** Prof. Dr. Edmundo Escrivão Filho

São Carlos  
Setembro de 2010



AUTORIZO A REPRODUÇÃO E DIVULGAÇÃO TOTAL OU PARCIAL DESTE TRABALHO, POR QUALQUER MEIO CONVENCIONAL OU ELETRÔNICO, PARA FINS DE ESTUDO E PESQUISA, DESDE QUE CITADA A FONTE.

Ficha catalográfica preparada pela Seção de Tratamento  
da Informação do Serviço de Biblioteca – EESC/USP

L471e Semensato, Bárbara Ilze  
Estrutura organizacional e pequena empresa : estudo de caso no setor metal-mecânico de São Carlos-SP / Bárbara Ilze Semensato ; orientador Edmundo Escrivão Filho. -- São Carlos, 2010.

Dissertação (Mestrado) -- Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Área de Concentração em Análise de Organizações de Trabalho : Pessoas, Conhecimento e Saúde) -- Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, 2010.

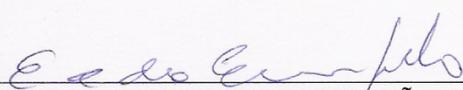
1. Estrutura organizacional. 2. Controle organizacional. 3. Pequenas empresas. 4. Setor metal-mecânico. I. Título.



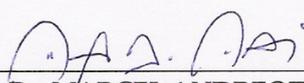
**FOLHA DE JULGAMENTO**

Candidato(a): Bacharel **BÁRBARA ILZE SEMENSATO**.

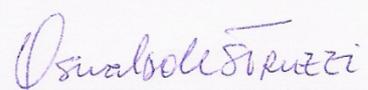
Dissertação defendida e julgada em 16.09.2010 perante a Comissão Julgadora:

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Associado **EDMUNDO ESCRIVÃO FILHO - (Orientador)**  
(Escola de Engenharia de São Carlos/USP)

APROVADA

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. **MARCEL ANDREOTTI MUSETTI**  
(Escola de Engenharia de São Carlos/USP)

APROVADA

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. **OSWALDO MÁRIO SERRA TRUZZI**  
(Universidade Federal de São Carlos/UFSCar)

aprovado

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Associado **AQUILES ELIE GUIMARÃES KALATZIS**  
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em  
Engenharia de Produção

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Titular **GERALDO ROBERTO MARTINS DA COSTA**  
Presidente da Comissão da Pós-Graduação da EESC

*A primeira e mais importante dedicatória  
é para os meus pais, Orlando e Rosana,  
meus exemplos de vida*

## **Agradecimentos**

A Deus, pela proteção divina.

Ao professor Associado Doutor Edmundo Escrivão Filho pela orientação concedida, sempre de maneira atenta, paciente e generosa, meus sinceros agradecimentos. Um orientador, no sentido amplo da palavra, um exemplo de integridade a ser seguido. Aos professores Doutor Oswaldo Mário Serra Truzzi e Doutor Marcel Andreotti Musetti, examinadores das bancas de Exame de Qualificação e de Defesa, que com críticas construtivas e fundamentadas contribuíram para o sucesso da minha pesquisa.

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior, pela Bolsa de Mestrado concedida durante os dois anos de realização da minha pesquisa.

Aos meus pais, Orlando Luiz Semensato e Rosana Aparecida Chrispim da Silva Semensato, que são a fonte maior da minha motivação e apoio, mostrando sempre o quão importante é a busca da idealização dos meus objetivos. Ao meu irmão Luis Alberto Semensato, que possui sempre uma palavra amiga e leal para expressar seu sentimento fraterno, e que sempre prezou pela minha felicidade e sucesso. À minha avó Inês Veroneze Semensato Primo, uma senhora batalhadora que me mostrou, com seu exemplo de vida, como se deve agir para respeitar ao próximo, sendo assim sempre respeitado pelos demais. A eles, todo o meu amor, gratidão e respeito.

Aos docentes e funcionários do Departamento de Engenharia de Produção da Escola de Engenharia de São Carlos – USP, que agiram sempre de maneira colaborativa, muito obrigada. As disciplinas cursadas durante o meu Mestrado foram fundamentais para o direcionamento da minha pesquisa, e a cordialidade e atenção despendidas pelos funcionários para a solução de problemas foram fundamentais para a finalização da minha pesquisa. Agradeço ao professor Associado Doutor Reginaldo Teixeira Coelho pelas sugestões de universidades para um possível Doutorado no exterior.

Aos docentes do curso de Metodologia Quantitativa para Ciências Humanas, da Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas, da Universidade Federal de Minas Gerais, meu muito obrigada. O conhecimento adquirido através das disciplinas ministradas pelos professores Doutor Jorge Alexandre B. Neves, Doutora Neuma Aguiar, Doutor Bruno Pinheiro W. Reis, Doutora Corinne Davis Rodrigues e Doutora Solange Simões, da University of Michigan, foram essenciais para a minha formação enquanto pesquisadora.

Acredito que, por ser um curso voltado para as Ciências Humanas, pude compreender como as diferentes perspectivas metodológicas podem ser aplicadas e com isso adquirir um aprendizado inédito e fundamental para a minha carreira acadêmica.

Ao Grupo de Estudos Organizacionais da Pequena Empresa, que foi fundamental para a minha formação acadêmica. Acredito que durante esses dois anos e meio vivenciei experiências acadêmicas enriquecedoras, e agradeço, em especial, ao professor Doutor Jair de Oliveira, a Giseli Diniz de Almeida Moraes, ao professor Doutor Walther Azzolini Junior e ao Kléber Marcel Balestere, pelo apoio e colaboração concedidos durante a realização do mapeamento e caracterização do setor metal-mecânico de São Carlos – SP.

Aos dirigentes das pequenas empresas participantes da pesquisa, meu muito obrigada. Desejo-lhes sucesso e prosperidade, e agradeço o escasso tempo dedicado para a realização das entrevistas.

Aos meus amigos de São Carlos, pelas doces palavras de amizade e conforto, pelos bons momentos que passamos juntos, superando dificuldades a partir da ajuda mútua e pelo suporte emocional concedido, meu muito obrigada.

Minha gratidão não é menor às pessoas que aqui não foram citadas. Sou muito grata pelo apoio cedido nesses dois anos e meio de Mestrado.

SEMENSATO, B. I. **Estrutura Organizacional e Pequena Empresa: estudo de caso no setor metal-mecânico de São Carlos – SP**. 2010. 137 p. Mestrado – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2010.

O principal objetivo dessa pesquisa é **propor recomendações sobre a estrutura organizacional adequadas às especificidades das pequenas empresas do setor metal-mecânico de São Carlos – SP**. Os objetivos secundários são: 1) Verificar se estão coesos ou dispersos os elementos que compõem a estrutura organizacional – autoridade, comunicação e atividades; 2) Analisar como e em que medida esses elementos interferem na gestão das pequenas empresas; 3) Verificar a constituição e o uso do controle organizacional; 4) Identificar as especificidades da pequena empresa; 5) Verificar a influência das especificidades da pequena empresa na constituição e funcionamento da estrutura e do controle organizacional; 6) Verificar as influências da estrutura organizacional da pequena empresa para se gerar recomendações no âmbito da gestão e administração; 7) Propor recomendações relevantes advindas da análise da estrutura organizacional da pequena empresa aos dirigentes, para que possam aprimorar seus modelos de gestão, administração e produção. A metodologia utilizada é o estudo de caso e as etapas da pesquisa são: 1) Mapear o setor metal-mecânico de São Carlos - SP, a partir da aplicação de um questionário semi-estruturado; 2) Selecionar, intencionalmente, 6 empresas que possuam uma estrutura organizacional adequada para a aplicação da metodologia e 3) Realizar o estudo de caso nas empresas participantes. Essa pesquisa contempla a abordagem qualitativa, cuja importância reside nas recomendações a este importante ramo empresarial do Brasil. Espera-se também contribuir para o desenvolvimento das pesquisas do GEOPE, da EESC-USP.

**Palavras-chave:** Estrutura Organizacional, Controle Organizacional, Pequenas Empresas, Setor Metal-Mecânico.

SEMENSATO, B. I. **Organizational Structure and Small Business: a study case in the metal-mechanics of São Carlos – SP**. 2010. 137 p. Master's Degree – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2010.

The aim of this research is **to propose recommendations on the organizational structure appropriate to the specificities of small businesses in the metal-mechanic sector of São Carlos – SP**. The secondary aims are: 1) Verify if the elements that composes the organizational structure – authority, communications and activities are cohesive or scattered; 2) Analyze how and in what measure these elements interfere in the management of the small business; 3) Verify the constitution and the use of the organizational control; 4) Identify the specificities of the small business; 5) Verify the influence of the small business specificities in the constitution and the operation of the structure and the organizational control; 6) Study the effects of the organizational structure of the small business to generate recommendations to the management and administration; 7) Propose relevant recommendations originated from the analysis of the small business organizational structure to the managers, to the improvement of their models of management, administration and production. The methodology will be study case and the steps of the research are: 1) Map the metal-mechanic sector of São Carlos - SP, from the application of a semi-structured questionnaire; 2) Select, intentionally, 6 business with an appropriate organizational structure for the application of the methodology and 3) Realize the study case in the participants companies. Considering all, this research has a quantitative and qualitative purpose and aims to contribute with the social and economic development of the small business, due to the recommendations resulted from the research, focusing the importance of the research to the main group of business in Brazil. It is expected a contribution to the development of GEOPE's researches, from EESC-USP.

**Key words:** Organizational Structure, Organizational Control, Small Business, Metal-Mechanics Sector.

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1: O modelo SECI de criação do conhecimento.....	21
Figura 2: Especificidades de gestão da pequena empresa.....	66
Figura 3: Estrutura Organizacional tipo 1.....	81
Figura 4: Estrutura Organizacional tipo 2.....	81
Figura 5: Estrutura Organizacional tipo 3.....	82
Figura 6: Organograma Financeiro e Administrativo.....	92
Figura 7: Organograma Industrial.....	93

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Diferenças entre Adhocracia Operacional e Adhocracia Administrativa.....	50
Quadro 2: A Organização Mecanicista em oposição à Organização Orgânica.....	52
Quadro 3: Classificação das empresas de acordo com o seu porte e setor.....	62
Quadro 4: Processos de Comunicação .....	107
Quadro 5: Nível de Automatização dos Processos Produtivos .....	108
Quadro 6: Relação entre o Controle Organizacional e o Tipo de Estrutura .....	109
Quadro 7: Presença de Elementos ou Fatores Motivacionais.....	111
Quadro 8: Origem da empresa.....	113
Quadro 9: Presença de Elementos Ambientais/Conjunturais.....	114

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

**BNDES** – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social.

**CNAE** – Classificação Nacional de Atividades Econômicas.

**CNC** – Comandos Numéricos Computadorizados.

**CONCLA** – Comissão Nacional de Classificação.

**DIEESE** – Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio-Econômicos.

**EESC** – Escola de Engenharia de São Carlos.

**GEOPE** – Grupo de Estudos Organizacionais da Pequena Empresa.

**IBGE** – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.

**ISO** – *International Organization for Standardization*.

**MERCOSUL** – Mercado Comum do Sul.

**P&D** – Pesquisa e Desenvolvimento.

**PIB** – Produto Interno Bruto.

**SBA** – *Small Business Administration*.

**SEBRAE** – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.

**USP** – Universidade de São Paulo.

# SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>17</b>
1.1 Caracterização do Tema da Pesquisa.....	18
1.2 Formulação do Problema da Pesquisa .....	24
1.3 Declaração dos Objetivos da Pesquisa .....	25
1.4 Relevância da Pesquisa.....	26
1.5 Estrutura do Texto .....	27
<b>2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>29</b>
2.1 Funções e definição de Estrutura Organizacional .....	29
2.2 Características da Estrutura Organizacional.....	31
2.2.1 Tamanho e Complexidade .....	31
2.2.2 Formalização .....	33
2.2.3 Centralização .....	34
2.3 Fatores Contingenciais Internos e Externos da Estrutura Organizacional .....	35
2.3.1 Tecnologia da Informação .....	36
2.3.2 Ambiente .....	37
2.3.3 Cultura Organizacional.....	39
2.4 Tipos de Estruturas Organizacionais .....	41
2.5 Tipologias de Mintzberg.....	43
2.5.1 Estrutura Simples.....	44
2.5.2 Burocracia Mecanizada .....	44
2.5.3 Burocracia Profissional.....	45
2.5.4 Forma Divisionalizada.....	46
2.5.5 Adhocracia.....	49
2.6 Formas Organizacionais .....	51
2.6.1 Organização “Mecânica” ou “Mecanicista” .....	51
2.6.2 Organização “Orgânica” .....	53
<b>3 CONTROLE ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>55</b>
3.1 Definição de Controle Organizacional .....	55
3.2 Autoridade e Dominação .....	57
3.3 O Controle Organizacional nas Organizações Contemporâneas.....	59

<b>4</b>	<b>ESPECIFICIDADES DE GESTÃO DAS PEQUENAS EMPRESAS .....</b>	<b>61</b>
4.1	Definição de Pequena Empresa.....	61
4.2	Especificidades de Gestão das Pequenas Empresas.....	65
4.3	Especificidades do Dirigente .....	66
4.4	Especificidades do Contexto.....	71
4.4.1	Contexto Econômico das Pequenas Empresas.....	71
4.4.2	Contexto Organizacional das Pequenas Empresas.....	74
4.5	Estrutura Organizacional das Pequenas Empresas.....	75
<b>5</b>	<b>TRABALHO DE CAMPO .....</b>	<b>79</b>
5.1	Caracterização da Pesquisa .....	79
5.2	Questões da Pesquisa .....	83
5.3	Definição das Variáveis da Pesquisa .....	83
5.4	Técnicas de Coletas de Dados.....	84
5.5	Técnicas de Análise de Dados .....	84
5.6	Ética da Pesquisa.....	84
5.7	O Setor Metal-Mecânico.....	85
<b>6</b>	<b>ANÁLISE DOS DADOS E DE CONTEÚDO .....</b>	<b>87</b>
6.1	Caracterização das Empresas Participantes da Pesquisa.....	87
6.2	Empresa A.....	87
6.2.1	Estrutura Organizacional.....	88
6.2.2	Controle Organizacional .....	90
6.2.3	Especificidades de Gestão das Pequenas Empresas.....	90
6.3	Empresa B.....	91
6.3.1	Estrutura Organizacional.....	92
6.3.2	Controle Organizacional .....	94
6.3.3	Especificidades de Gestão das Pequenas Empresas.....	94
6.4	Empresa C.....	95
6.4.1	Estrutura Organizacional.....	95
6.4.2	Controle Organizacional .....	96
6.4.3	Especificidades de Gestão das Pequenas Empresas.....	97
6.5	Empresa D.....	97
6.5.1	Estrutura Organizacional.....	98
6.5.2	Controle Organizacional .....	101

6.5.3	Especificidades de Gestão das Pequenas Empresas .....	101
6.6	Empresa E.....	102
6.6.1	Estrutura Organizacional .....	102
6.6.2	Controle Organizacional.....	103
6.6.3	Especificidades de Gestão das Pequenas Empresas .....	104
6.7	Empresa F.....	104
6.7.1	Estrutura Organizacional .....	105
6.7.2	Controle Organizacional.....	105
6.7.3	Especificidades de Gestão das Pequenas Empresas .....	106
6.8	Estudo Comparativo entre as Empresas Participantes.....	107
6.8.1	Quadros Comparativos sobre a Estrutura Organizacional.....	107
6.8.2	Quadros Comparativos sobre o Controle Organizacional .....	109
6.8.3	Quadros Comparativos sobre as Especificidades de Gestão das Pequenas Empresas .....	112
6.9	Recomendações advindas da Análise dos Dados .....	115
<b>7</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>119</b>
7.1	Considerações acerca do Trabalho de Campo.....	119
7.2	Limitações da pesquisa acerca do Trabalho de Campo.....	120
7.3	Sugestões para Futuras Pesquisas.....	120
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>122</b>
	<b>APÊNDICES.....</b>	<b>128</b>



# 1 INTRODUÇÃO

---

A atual conjuntura do mercado internacional, advinda das mudanças impostas pela globalização nos últimos 30 anos, faz com que as organizações constantemente se recriem e se moldem para lidarem com o aumento da competição, presente em seu contexto, composto por pressões políticas, sociais e principalmente econômicas, essa última regida por um mercado diversificado, com concorrentes locais, nacionais e internacionais (ROBBINS, 2000).

Para se administrar essas organizações contemporâneas, o esforço dos diferentes cargos administrativos deve ser direcionado para o desempenho e desenvolvimento organizacional. A análise de seus concorrentes determina como os preços serão fixados dentro desse mercado competitivo e a realização de análises econômicas irá mostrar qual é o contexto econômico em que essa organização se encontra e que, conseqüentemente, determinará sua permanência e sobrevivência nesse mercado (ROBBINS, 2000).

Com isso, organizações são, por definição, agentes de mudança social que introduzem em seu ambiente mudanças relacionadas ao modo como os indivíduos interagem, produzem conhecimento para a solução de problemas e propostas de novas idéias e produzem bens para a geração de capitais, contribuindo assim para o desenvolvimento econômico, social, científico e tecnológico dentro do ambiente em que se inserem e gerando competitividade pela busca de mercado perante suas concorrentes (HALL, 2004; MINTZBERG, 2003; FLINGSTEIN, 2001; DAFT, 1999; HATCH, 1997).

Historicamente, após a Segunda Guerra Mundial, as organizações tinham como premissa de que o seu crescimento ocorria de maneira natural e de que as melhores eram as maiores. Porém, no período Pós Guerra de 1979 a 1995, as organizações precisavam se reestruturar para manter a competitividade e a eficiência, e o movimento de idéias conhecido por *downsizing* foi primordial para o entendimento das organizações contemporâneas. O *downsizing* trouxe como conseqüências a redução na estrutura e nos níveis hierárquicos para a promoção da eficiência e da eficácia. Com isso, as implicações decorrentes do *downsizing* foram reduções no quadro de trabalhadores da linha de produção e da administração,

reduzindo assim a sua estrutura e assumindo que tal taxa de crescimento não é natural e que “a menor é bonita”, referindo-se assim à pequena empresa (BUDROS, 2000).

Na década de 80, com o advento da globalização e o aumento da competição, as primeiras premissas para organizações eficazes e com satisfatório desempenho eram de que as grandes organizações eram as melhores, pois tinham um maior contingente de trabalhadores e uma grande parcela do mercado; o crescimento contínuo das organizações era desejável e natural, uma vez que as organizações tinham que crescer continuamente para não estagnarem; que a adaptabilidade e a flexibilidade estavam associadas a reserva de recursos e baixa integração, uma vez que essa reserva estava associada às respostas da organização para o ambiente, evitando possíveis ameaças e perdas de oportunidades e consistência e congruência são marcas de organizações efetivas, unidas com a estratégia, a estrutura e as habilidades, delineiam o clima organizacional (CAMERON, 1994).

Com as mudanças ambientais, essas premissas foram questionadas, e ainda na década de 80, as mesmas foram complementadas por premissas que esclareciam como o desempenho organizacional era avaliado. Essas premissas eram de que não somente as grandes organizações possuíam um desempenho satisfatório, mas que as pequenas também tinham importância e relevância econômica e que conflitos e inconsistência também são indicativos de efetividade, uma vez que as organizações de sucesso tendem a ser menores em seu início e possuir uma estrutura do tipo *Adhocracia* quando maiores, para poderem solucionar os conflitos de forma precisa (CAMERON, 1994).

Devido à importante presença do contexto econômico após a década de 80, o *downsizing* aparece como resposta para as constantes mudanças advindas da globalização e do aumento do nível de competitividade. Os impactos na estrutura organizacional geraram reduções nos níveis hierárquicos, uma maior coesão entre seus elementos e melhorias nos processos de comunicação, gerando assim vantagens competitivas antes subaproveitadas devido ao grande número de níveis hierárquicos encontrado nas organizações. Com essa redução, a tomada de decisões passou a ser mais rápida e as respostas às incertezas ambientais passaram a ser mais efetivas, sendo vitais para a sobrevivência em mercados competitivos (BUDROS, 2000; CAMERON, 1994).

## 1.1 Caracterização do Tema da Pesquisa

A partir dessa introdução, são apresentadas as tendências, a fronteira do conhecimento e o “estado da arte” sobre o tema Estrutura Organizacional. Os principais temas que se encontram em conjunção com a Estrutura Organizacional são: a **Tecnologia da Informação**,

tecnologia que permite a otimização dos processos de produção e armazenamento de dados e informações (HO, 2008; GANG; SHAOBO; QINGFEI, 2008; YEUNG; LAI; YEE, 2007; CHEN, 2007; SANDERS, 2007; GARCÍA-MORALES; LLORENS-MONTES; VERDÚ-JOVER, 2006; ORLIKOWSKI; BARLEY, 2001), a **Aprendizagem Organizacional**, importante característica organizacional que visa a interação e intercâmbio do conhecimento organizacional, gerado individual ou coletivamente (PHAM; SWIERCZEK, 2006; BRATNICKI, 2005; BIERLY III; KESSLER; CHRISTENSEN, 2000); a **Gestão do Conhecimento** como um meio para o incentivo da produção intelectual dentro das organizações (CLAVER-CORTÉS; ZARAGOZA-SAÉS; PERTUSA-ORTEGA, 2007; NONAKA; TOYAMA, 2003; 2002; WANG; AHMED, 2003; NONAKA; TAKEUCHI, 1997) e as **Equipes de Trabalho** presente em organizações com diferentes configurações organizacionais e com diferentes finalidades (ESCRIBA-MORENO; CANET-GINER, 2006; SENIOR; SWAILES, 2004; BRODBECK, 2002; TATA, 2000).

As pesquisas sobre **TI** mostram que sua finalidade principal é o desenvolvimento de sistemas para a aplicação em processos organizacionais. Com o advento da Internet, uma das principais tecnologias da informação utilizadas nas organizações, tornou-se possível prover explicações para a solução de problemas organizacionais, tanto operacionais quanto gerenciais, auxiliar no desenvolvimento de invenções e propor soluções práticas direcionadas ao funcionamento da TI na vida contemporânea (SANDERS, 2007; ORLIKOWSKI; BARLEY, 2001).

Nas décadas de 1960 e 1970, os pesquisadores de TI desenvolveram diferentes teorias sobre a relação da estrutura organizacional com a TI, e essas teorias concordaram que diferentes tipos de tecnologia estão fortemente associados às diversas formas de se estabelecer uma organização. A partir dessa afirmação, declarou-se que a estrutura de uma organização tenderia a ser orgânica, ou seja, coesa e com seus sistemas (partes) fortemente unidos, conforme o nível de complexidade da tecnologia empregada (ORLIKOWSKI; BARLEY, 2001).

A aplicação da TI, principal tecnologia utilizada pelas organizações em seu atual contexto, é de fundamental importância para a obtenção de vantagens competitivas, disseminação do conhecimento organizacional, melhorias no desempenho e nos processos organizacionais, promoção de aprendizagem organizacional e flexibilização da estrutura organizacional. A flexibilização da estrutura organizacional proporcionada pela utilização da TI faz com que as organizações tornem-se coesas e eficazes, melhorando o seu desempenho organizacional e viabilizando a comunicação intra e inter-organizacional (HO, 2008; GANG;

SHAOBO; QINGFEI, 2008; YEUNG; LAI; YEE, 2007; CHEN, 2007; SANDERS, 2007; GARCÍA-MORALES; LLORENS-MONTES; VERDÚ-JOVER, 2006).

Para que a **Aprendizagem Organizacional** se estabeleça dentro do âmbito organizacional, a estrutura organizacional deve permitir a transferência e o desenvolvimento do conhecimento, sendo que para isso o conhecimento deve ser institucionalizado através de regularidades que levem em consideração a contingência. Por isso, a estrutura guia as atividades para alcançar objetivos efetivos e providenciar meios para a transferência de conhecimento entre os indivíduos (BIERLY III; KESSLER; CHRISTENSEN, 2000).

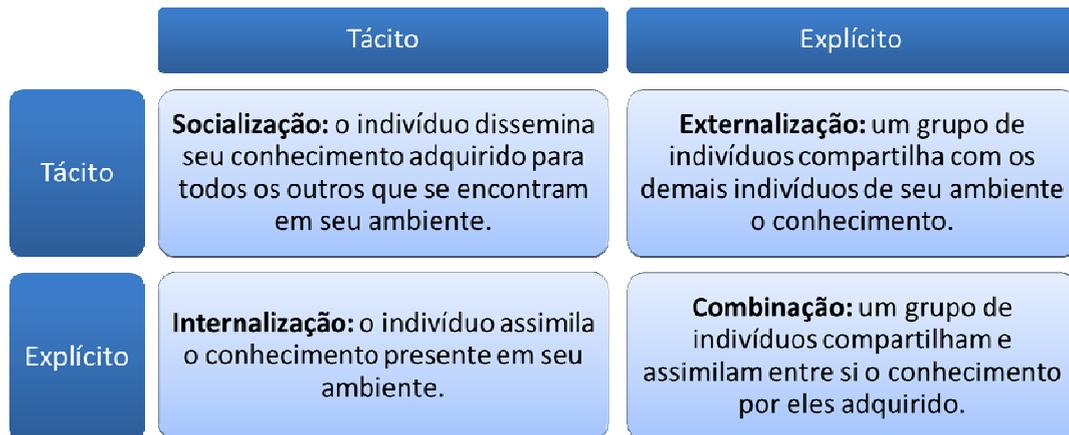
Para que a organização possa estimular a aprendizagem organizacional, essa deve enfatizar o papel da liderança, para que haja um estímulo e mudança comportamental por parte dos demais funcionários, aumentando assim o nível de comprometimento para com a organização. Isso gera um ambiente em que a criação e disseminação do conhecimento sejam propícias, bem como a estrutura organizacional deve ser projetada para a maximização da interação entre o pessoal em termos de conhecimento e aprendizado (PHAM; SWIERCZEK, 2006).

O empreendedorismo organizacional também se constitui como um meio para a promoção da aprendizagem organizacional. Ao se considerar que a organização é composta de comportamento empreendedor e de restrições, o empreendedorismo é determinado pela interação da estrutura organizacional e do processo empreendedor, sendo que esse processo dialético limita o comportamento empreendedor em curso, ao mesmo tempo em que segue a estrutura criada de reconciliação e contradições. O processo empreendedor deve ser apoiado por uma infra-estrutura que atenda as necessidades e expectativas dos empreendedores (BRATNICKI, 2005).

Acerca do tema **Conhecimento Organizacional**, considerado atualmente a principal fonte de vantagem competitiva para as organizações, Nonaka e Takeuchi (1997) apresentam através da criação do conhecimento organizacional, definida como:

[...] um processo dialético, no qual várias contradições são sintetizadas através de interações dinâmicas entre indivíduos, a organização e o ambiente organizacional. O conhecimento é criado de forma espiral que atravessa gradativamente conceitos opostos como ordem e caos, micro e macro, parte e todo, mente e corpo, tácito e explícito, eu e o outro, dedução e indução e criatividade e eficiência (NONAKA; TOYAMA, 2002, p. 1001; 2003, p. 2).

como as informações são disseminadas no âmbito organizacional e de que forma cada uma das formas de disseminação podem contribuir para a construção do conhecimento organizacional. O modelo SECI apresenta como o conhecimento pode ser apropriado pelos indivíduos e como essas diferentes formas de assimilação podem contribuir para o desenvolvimento e estímulo para criação do conhecimento organizacional (NONAKA; TOYAMA, 2003; 2002; NONAKA; TAKEUCHI, 1997).



**Figura 1:** O modelo SECI de criação do conhecimento.

**Fonte:** NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 69.

O modelo SECI não é um modelo estático, e sim dinâmico. O conhecimento, gerado a partir do conhecimento tácito, do indivíduo, se converte em conhecimento explícito por meio das interações sociais ocorridas em um determinado ambiente. Em se tratando de ambiente organizacional, essa conversão de conhecimento tácito para conhecimento explícito ocorre por meio de diferentes maneiras, e é primordial para a aquisição de vantagens competitivas para a organização, uma vez que esse conhecimento gerado a partir de interações sociais passa a ser internalizado pelos demais membros da organização (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Para que ocorra a criação do conhecimento dentro do âmbito organizacional, a estrutura organizacional deve estar associada à organização em hipertexto, que é a síntese da estrutura burocrática, altamente formalizada, especializada, centralizada e dependente da padronização e coordenação dos processos de trabalho com a força-tarefa, flexível, adaptável, dinâmica e participativa. Para que essa estrutura organizacional possa existir, o modelo gerencial estabelecido deve ser o *middle-up-down*, que estabelece a interligação entre o topo, o intermédio e a base da organização, permitindo a disseminação do conhecimento em todos os níveis organizacionais e viabilizando a inovação no âmbito organizacional (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Com isso, uma organização em hipertexto é constituída dos seguintes níveis interconectados: o sistema de negócios central, onde são realizadas as operações de rotina coordenadas a partir do nível superior; a equipe de projetos, constituído por equipes que desenvolvem atividades criadoras do conhecimento; o nível abstrato da organização, não existindo enquanto entidade organizacional real e física, mas sim enquanto símbolos e enquanto a cultura da organização e a base do conhecimento, onde o conhecimento organizacional gerado no interior organizacional é categorizado e contextualizado para corresponder à realidade ambiental da organização (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

A flexibilidade estrutural é a principal característica das organizações que mantêm o conhecimento organizacional inserido em suas metas estratégicas. Partindo dessa premissa, o *design* adotado por essas estruturas é achatado e com poucos níveis hierárquicos, permitindo o constante intercâmbio de conhecimento entre esses níveis a partir do aprendizado coletivo advindo do conhecimento individual de cada membro pertencente aos diferentes níveis hierárquicos (CLAVER-CORTÉS; ZARAGOZA-SAÉS; PERTUSA-ORTEGA, 2007). A flexibilidade e a organicidade estruturais permitem que as organizações percebam as oportunidades contextuais, uma vez que a rigidez estrutural não representa de maneira satisfatória às atuais necessidades competitivas. Por isso, a estrutura organizacional deve se atentar para dimensões essenciais para uma economia do conhecimento, tais como: relações informais, relacionamentos com laços de confiança, relacionamentos com laços emocionais e relacionamentos externos. Essas dimensões e a fluidez na comunicação interna e externa ressaltam os aspectos de confiança e estimulam o intercâmbio do conhecimento gerado (WANG; AHMED, 2003).

Isso permite o melhor aproveitamento da capacidade individual de cada membro e a prática do desenvolvimento do conhecimento organizacional torna-se uma rotina, uma vez que há liberdade para que os indivíduos ajam em prol desse valor instituído, ressaltando que a cultura organizacional, própria para cada organização, definida posteriormente por Hallet (2003) e Phillips, Goodman e Sackmann<sup>1</sup> (1992) *apud* Hatch (1997), desempenha um impacto determinante para que isso se torne rotineiro, uma vez que os membros devem sentir-se motivados para que o conhecimento organizacional seja disseminado (CLAVER-CORTÉS; ZARAGOZA-SAÉS; PERTUSA-ORTEGA, 2007).

---

<sup>1</sup> PHILLIPS, M. E.; GOODMAN, R. A.; SACKMANN, S. A. Exploring the complex cultural milieu of project teams. **Pmnetwork**, v. 6, n. 8, p. 20-26, 1992.

Embora haja a necessidade de flexibilidade e organicidade estrutural para uma melhor disseminação do conhecimento, em grandes organizações elementos burocráticos se encontrarão presentes, uma vez que para se manter o controle organizacional há a necessidade de regras, regulamentos e documentos registrados por escrito (CLAVER-CORTÉS; ZARAGOZA-SAÉS; PERTUSA-ORTEGA, 2007).

As **Equipes de Trabalho** são elementos organizacionais essenciais para o desempenho de atividades específicas e que requerem habilidades e conhecimento de especialistas para a realização de tarefas, para o intercâmbio de idéias e solução de problemas e para aumentar a satisfação e o nível de comprometimento dos trabalhadores (ESCRIBA-MORENO, CANET-GINER, 2006). A estrutura organizacional associada às equipes de trabalho mostra que existem diferentes níveis de autonomia concedidos a essas equipes. Em um extremo, estão organizações centralizadas e direcionadas para atividades específicas, a organização sendo essencialmente burocrática e orientada ao controle organizacional, sendo essa então uma organização mecânica, e em outro extremo existem organizações que concedem maior autonomia às equipes de trabalho. Por serem orgânicas, essas organizações são mais flexíveis e por isso as equipes se encontram em um ambiente com um menor controle organizacional. As organizações podem variar dentro desse contínuo, e a finalidade da organização determinará como será desempenhado o trabalho dessas equipes (SENIOR; SWAILES, 2004; TATA, 2000).

Os administradores empregam as equipes de trabalho como uma ferramenta para a mudança da estrutura organizacional, tendo como finalidade a promoção da efetividade e da flexibilidade para alcançar os objetivos organizacionais. Para que possam desempenhar seu papel de maneira plena, as equipes de trabalho, consideradas auto-ajustáveis, devem estar em conformidade com a estrutura organizacional e com os objetivos e finalidades da organização (ESCRIBA-MORENO, CANET-GINER, 2006).

A estrutura organizacional sendo ela burocrática ou sendo uma *Adhocracia*, que emprega equipes de trabalho para atividades específicas, em uma perspectiva contextual, deve ser adequada para o desempenho do trabalho das equipes, sendo que não há, necessariamente, a necessidade de se reduzir e flexibilizar a estrutura se o trabalho e a tarefa da organização requerem uma estrutura burocrática. A rigidez estrutural de organizações mecânicas corrobora com a idéia do desenvolvimento de equipes de trabalho formais (ESCRIBA-MORENO, CANET-GINER, 2006; SENIOR; SWAILES, 2004; BRODBECK, 2002).

Em organizações flexíveis e reduzidas, há a existência de equipes trabalho informais, resultado da especialização individual, que gera a falta de comunicação horizontal e a

assimetria de informações. Dessa forma, as equipes de trabalho devem fazer parte da cultura organizacional e do modo de pensar dos administradores, para que sejam devidamente reconhecidas e que não sejam apenas consideradas temporárias e não-participantes da organização (ESCRIBA-MORENO, CANET-GINER, 2006; SENIOR; SWAILES, 2004; BRODBECK, 2002).

No atual contexto, as organizações devem levar em consideração que o seu todo deve estar apto para lidar com o dinamismo das mudanças gerenciais externas e internas, e para que estejam aptas, a necessidade de se auto-organizar deve ser constante até mesmo para a estrutura organizacional, porém a mudança necessária para se lidar com esse contexto competitivo deve ocorrer a partir da mentalidade dos trabalhadores e da cultura da organização (BRODBECK, 2002).

## **1.2 Formulação do Problema da Pesquisa**

As pequenas empresas são atualmente consideradas promotoras do desenvolvimento em países industrializados, uma vez que se constituem enquanto maioria dos empreendimentos. A atual economia, diferentemente da economia tradicional, preza pela informação, pela tecnologia, por redes de contato e por serviços prestados aos clientes. Essa contextualização da nova economia faz com que as pequenas empresas busquem por competitividade e inovação, principalmente com a utilização da TI, que pode vir a fazer parte da estratégia da empresa, para promover o negócio e atrair potenciais clientes (LEE; KIM; CHOI; LEE, 2008; TSE; SOUFANI, 2003).

A Internet passa a ser então uma importante ferramenta para a divulgação e coleta de informações, estreitamento de laços com clientes, busca de novos nichos de mercado e auxílio para a busca de novas oportunidades para a pequena empresa, que, diante dessa atual economia, deve ser flexível, no sentido de se adaptar às constantes mudanças presentes no mercado, sendo que as pequenas empresas conseguem, com maior probabilidade de sucesso do que as grandes empresas, essa flexibilidade, devido à sua estrutura organizacional simples e a rapidez de resposta às demandas ambientais (MINTZBERG, 2003). Porém, a adoção de ferramentas de TI deve ser adequada para a realidade das pequenas empresas, prezando pela efetividade dessas ferramentas (TSE; SOUFANI, 2003).

Para se manterem nesse mercado competitivo, além do auxílio da TI, as pequenas empresas, quando reconhecem que se tornam menos competitivas, adotam mudanças estruturais para se adaptarem a esse mercado. Essas mudanças estruturais e de negócios envolvem planejamento e tomada de decisões estratégicas, para que possam se tornar mais

competitivas e com isso permanecerem no mercado. Para que essa reestruturação seja um fator de sucesso, como a pequena empresa é enxuta e com poucos funcionários, deve haver um comprometimento mútuo entre as partes, e o dirigente é fundamental nesse processo, sendo que esse será o principal motivador para que essa mudança ocorra. A nova estrutura organizacional de uma empresa deve, portanto, ser coerente com a atual economia, buscando a aprendizagem organizacional como um meio de promoção de idéias e soluções e a importância da figura do dirigente como a principal autoridade dentro da organização (FU; WU, 2001).

A partir dessa exposição, propõe-se o seguinte problema de pesquisa: **quais são as especificidades inerentes à estrutura organizacional das pequenas empresas e como os elementos que compõem a estrutura organizacional – autoridade, comunicação e atividades – estão presentes em sua gestão?**

### **1.3 Declaração dos Objetivos da Pesquisa**

O principal objetivo dessa pesquisa é **propor recomendações sobre a estrutura organizacional adequadas às especificidades das pequenas empresas do setor metal-mecânico de São Carlos - SP**. Para isso, serão estudadas e analisadas as pequenas empresas do setor metal-mecânico de São Carlos - SP, para que, a partir de um estudo de caso, possa se desenvolver essa proposta.

Para se cumprir com o objetivo proposto, a pesquisa parte da fundamentação teórica realizada na revisão bibliográfica para se analisar e constatar o que será levantado em campo. Os dados coletados em campo são tratados por meio da categorização das variáveis e da análise de conteúdo, e a partir desse tratamento, pode se inferir se os dados obtidos estão em concordância ou discordância com o proposto apresentado pela revisão bibliográfica.

Concomitante ao objetivo principal dessa pesquisa, os seguintes objetivos secundários podem ser delineados:

- 1) Verificar se estão coesos ou dispersos os elementos que compõem a estrutura organizacional – autoridade, comunicação e atividades;
- 2) Analisar como e em que medida esses elementos interferem na gestão das pequenas empresas;
- 3) Verificar a constituição e o uso do controle organizacional;
- 4) Verificar as influências da estrutura organizacional da pequena empresa para a promoção da efetividade e competitividade;

#### 1.4 Relevância da Pesquisa

As pequenas empresas correspondem a 98% da totalidade das empresas brasileiras, abarcam 67% das ocupações e contribuem com 20% do PIB nacional. A partir desses dados, pode se inferir que a pequena empresa é de fundamental importância para a economia brasileira, sendo assim geradora de empregos e promotora do desenvolvimento sócio-econômico (SEBRAE, 2009).

Para que possam sobreviver, as pequenas empresas necessitam de políticas de apoio aos dirigentes, que devem ser vistas como promotoras do desenvolvimento nacional, fornecendo sempre subsídios necessários para que essas empresas invistam em seu desenvolvimento (SEBRAE, 2009). Isso faz com que órgãos governamentais, tais como o BNDES, desempenhem importante papel para que essas empresas possam obter linhas de financiamento que lhes permitam iniciar e continuar seus negócios (BNDES, 2009).

A partir dessa apresentação, as pequenas empresas do setor metal-mecânico de São Carlos – SP possuem uma participação significativa dentro dos âmbitos nacional, estadual e municipal, pois contribuem para o desenvolvimento de empresas locais, com a geração de empregos e de novos produtos, uma vez que há noventa e nove empresas desse setor, afirmando assim sua relevância econômica e social (OLIVEIRA *et alli*, 2009a).

Há, ainda, a carência de estudos sobre esse setor em âmbito nacional, e o município de São Carlos – SP foi escolhido justamente devido a essa forte presença do setor e pela diversidade de bens e de serviços oferecidos, dentre eles: fabricação de máquinas para a produção de alimentos, fabricação de tornos, serralherias, fabricação de peças e componentes utilizados para a produção de bens da linha branca (como fogões e geladeiras), correntes, fabricação de máquinas de refrigeração, estamperia e esmaltação, caldeiraria, estruturas metálicas, instrumentação eletrônica, fundição e equipamentos para supermercados.

O tema de pesquisa, Estrutura Organizacional, conforme apresentado na revisão do estado da arte e conforme apresentado no Capítulo 2, é amplamente debatido e estudado, conferindo-lhe uma significativa importância e relevância acadêmica, por isso a sua escolha. Ao se estudar a estrutura organizacional e a pequena empresa, afirma-se a originalidade do tema, uma vez que aqui se propõe uma descrição da estrutura organizacional para a pequena empresa, para que as práticas administrativas e de gestão possam ser aprimoradas a partir do estudo de sua estrutura. Também são propostas recomendações para aprimorar sua forma de gestão, administração e produção, conferindo, acima de tudo, a importância econômica e social da pesquisa.

## 1.5 Estrutura do Texto

A dissertação possui 7 capítulos. O Capítulo 1 consiste na **Introdução**, que apresenta o atual contexto ambiental em que as organizações estão inseridas, a fronteira do conhecimento e o “estado da arte” sobre o tema da pesquisa, estrutura organizacional, apresentando o debate atual acerca do tema.

O Capítulo 2 apresenta uma revisão bibliográfica tratando do tema da pesquisa, **Estrutura Organizacional**, com uma definição consolidada do tema, apresentando as funções, características, fatores contextuais e formas da estrutura organizacional.

O Capítulo 3 apresenta como o **Controle Organizacional** está presente nas organizações, como o poder é distribuído e delegado entre os membros de uma organização e como esse controle determina e impõe o seu funcionamento. Apresenta também as tipologias de Etzioni sobre o controle organizacional e como o controle simbólico e verbal está presente na organização.

O Capítulo 4 elucida as **Especificidades de Gestão das Pequenas Empresas**, mostrando como são caracterizadas as pequenas empresas e quais são as especificidades que as tornam única em sua gestão e administração. Também apresenta a **Estrutura Organizacional da Pequena Empresa**, mostrando suas principais características e como os elementos que compõem a estrutura organizacional – autoridade, comunicação e atividades - são apresentados, atribuindo assim um modelo de estrutura organizacional para a pequena empresa.

O Capítulo 5 apresenta o **Trabalho de Campo**, e descreve o tipo de metodologia utilizada, o estudo de caso, apresentando a sua definição, etapas e desenvolvimento da pesquisa, as questões e as variáveis que norteiam a pesquisa. Com relação ao objeto de estudo, as pequenas empresas do setor metal-mecânico de São Carlos - SP, será apresentado um panorama dessas empresas, bem como uma classificação. Apresenta também a preocupação com a ética e o comprometimento da pesquisadora para com a pesquisa científica, conferindo assim o caráter de seriedade da pesquisa acadêmica.

O Capítulo 6 consiste na **Apresentação e Análise dos Dados**, que apresenta os resultados obtidos com a pesquisa de campo.

O Capítulo 7 consiste nas **Considerações Finais** acerca da pesquisa, apresentando as limitações da pesquisa e as sugestões de futuras pesquisas acerca do tema e do objeto de estudo.



# 2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

---

Este capítulo apresenta uma revisão bibliográfica acerca do tema da pesquisa, estrutura organizacional, uma definição e suas funções. Essa revisão bibliográfica apresenta os principais autores e também visa à apresentação dos fatores contingenciais acerca do tema, mostrando quais estão em convergência com a estrutura organizacional.

## 2.1 Funções e definição de Estrutura Organizacional

Os estudos acerca das organizações formais apresentam a variável estrutura organizacional como sendo dependente, isto é, dentro das diversas variáveis que compõem a totalidade da organização, a estrutura organizacional se une as demais formando a organização, enquanto um conjunto de variáveis que permitem a compreensão de sua totalidade (PFEFFER; LEBLEBICI, 1977).

Por ser um tema amplamente estudado e consolidado em pesquisas acadêmicas, existem diversas definições sobre estrutura organizacional, que muitas vezes podem ser divergentes. Ao se considerar essa afirmação, a definição utilizada para o tema da pesquisa será a de Mintzberg (2003, p. 12; 1979, p. 2):

[...] A estrutura de uma organização pode ser definida simplesmente como a soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e, depois, como a coordenação é realizada entre essas tarefas.

As funções desempenhadas pela estrutura organizacional são (HALL, 2004, p. 47):

[...] Primeiro e mais importante, as estruturas têm por finalidade produzir resultados organizacionais e atingir metas organizacionais – em outras palavras, ser eficazes. Segundo, as estruturas são criadas para minimizar ou, ao menos, regular a influência das variações individuais na organização. As estruturas são impostas para assegurar que os indivíduos se adaptem às exigências das organizações, e não o contrário. Terceiro, as estruturas são os cenários nos quais o poder é exercido (elas também fixam ou determinam que posições possuem o maior poder), as decisões são tomadas (o fluxo de informações para uma decisão é, em grande parte, determinado pela estrutura) e as atividades são realizadas (a estrutura é o espaço para as ações organizacionais).

A partir dessa definição, pode-se inferir que a estrutura organizacional é o resultado de um processo que visa alcançar as situações almeçadas pela organização, sendo a estrutura organizacional uma de suas variáveis, constituindo-se em um instrumento básico para concretização dos processos organizacionais, delineada de acordo com os objetivos almeçados e estratégias planejadas. Os três pilares que constituem a estrutura organizacional – autoridade, comunicação e atividades, compõem a estrutura organizacional para o alcance dos objetivos organizacionais (HALL, 2004; MINTZBERG, 2003; 1979; DAFT, 1999).

Ao se considerar a que a estrutura organizacional é constituída pela estrutura **formal** e **informal**, Mintzberg (2003) afirma que essa constituição da estrutura organizacional é entrelaçada e freqüentemente indistinguível. A estrutura **formal** é definida como sendo o conjunto ordenado de responsabilidades, autoridades, comunicações e decisões das unidades de uma organização, e é de grande importância para organizações de pequeno e principalmente, grande porte, pois para se fazer uma distribuição de cargos para uma quantidade excessiva de funcionários é necessário ter critérios de avaliação consolidados para se comandar um determinado departamento e função (DAFT, 1999).

A estrutura **informal** passa a ser a constituição subjetiva da organização, que muitas vezes se contrapõe à estrutura formal estabelecida pela direção, mostrando redes de relações sociais e pessoais que não são estabelecidas ou requeridas pela estrutura formal. Surge da interação social dos indivíduos, o que significa que se desenvolvem espontaneamente por meio de reuniões e agrupamentos (BAKER; GUIBBONS; MURPHY, 1999). Portanto, apresenta relações que não aparecem no organograma definido previamente pela estrutura formal da organização, e com isso os grupos informais definem suas regras de comportamento, formas de recompensas ou sanções sociais, objetivos, escala de valores sociais, crenças e expectativas que cada participante vai assimilando e integrando em suas atitudes e comportamentos.

Nas organizações, existem formas de interação consideradas informais, em um âmbito simbólico, onde as trocas ocorrem por meio de símbolos que determinam o grau de relevância da interação. Esses símbolos são definidos coletivamente e permeiam os atos, falas e comportamentos dos grupos, reafirmando cargos e autoridades e podem estar presentes de diferentes maneiras: explícita, com um objeto ou local que defina hierarquia ou implícita, por meio de atos e decisões que gerem algum tipo de favorecimento (BOURDIEU, 1985).

Há também a caracterização da estrutura organizacional entre sistemas abertos e fechados, que apresenta distinções com relação à sua abordagem. Quando a estrutura organizacional é analisada a partir de um número limitado de fatores que juntos podem ser

arranjados ou modificados para a produção de resultados almejados, o modelo que a caracteriza é o sistema fechado. Em contraposição ao sistema fechado, o modelo de sistema aberto é explicado em parte pela atuação de forças externas, que não são completamente controladas pelos participantes do sistema (SCOTT, 1975).

## **2.2 Características da Estrutura Organizacional**

Os primeiros estudos sobre estrutura organizacional mencionavam cinco dimensões primárias que a constituem: a especialização, a padronização, a formalização, a centralização e a constituição (PUGH; HICKSON; HININGS; TURNER, 1968). Atualmente, a estrutura organizacional apresenta três componentes básicos, sendo eles: a complexidade, a formalização e a centralização, que afetam diretamente a divisão do trabalho e os mecanismos de coordenação. Mintzberg (2003) denominou as mudanças advindas desses componentes de *design*.

### **2.2.1 Tamanho e Complexidade**

Embora tamanho e complexidade estejam associados, o tamanho não se constitui em uma característica da estrutura organizacional, e sim em um fator contingencial. Para tanto, a análise sobre o tamanho e complexidade será conjunta.

As duas principais generalizações acerca da influência no tamanho das organizações na estrutura organizacional são: o aumento do tamanho das organizações gera diferenciações, ou seja, o crescimento das organizações existe de maneira constante, porém sofre pressões externas (ambientais e concorrenciais) que muitas vezes comprometem o seu crescimento ideal, e a segunda generalização mostra que as diferenciações estruturais aumentam os componentes administrativos organizacionais, mostrando que há o aumento da responsabilidade da direção e dos responsáveis pela organização no desempenho de sua função, na administração do todo organizacional, com todas as atividades que esse encargo exige (BLAU, 1970).

A partir desse esclarecimento, a complexidade é definida como:

[...] a quantidade de diferenciação que existe dentro de diferentes elementos que constituem a organização. Isso é muitas vezes operacionalizado como o número de diferentes especializações profissionais que existem dentro da organização. Por exemplo, uma escola seria considerada uma organização menos complexa do que um hospital, uma vez que um hospital exige uma grande diversidade de especialidades profissionais para o seu funcionamento. A complexidade organizacional também pode ser observada

através de uma diferenciação na estrutura, a autoridade e o *locus* de controle, e os atributos de pessoal, produtos e tecnologias (DOOLEY, 2002, p. 2).

A complexidade de uma organização exerce efeitos importantes sobre o comportamento dos seus membros, sobre as formas de comunicação, sobre outras condições estruturais, sobre os processos organizacionais e sobre as relações entre a organização e o seu ambiente. Essa complexidade não é exclusiva do todo organizacional, sendo que pode haver também a intra-complexidade organizacional. Essa intra-complexidade é a complexidade relacionada às partes desse todo organizacional, como por exemplo, os departamentos de uma organização (HALL, 2004; DAFT, 1999).

Ao se analisar esses departamentos, podem existir diferentes departamentos de uma mesma organização com diferentes complexidades que lhes conferem particularidades inerentes às suas finalidades. Ou seja, nesse caso, a complexidade está diretamente relacionada à função desempenhada por esse departamento. Essa intra-complexidade, ao se analisar o todo organizacional, se reflete em como os diferentes departamentos das organizações se configuram e se relacionam, mostrando assim a diversidade de complexidades existentes no todo organizacional (HALL, 2004).

A complexidade organizacional possui três componentes que integram o seu conceito, e são eles: a **diferenciação horizontal**, a **diferenciação vertical** e a **dispersão geográfica** (HALL, 2004; DAFT, 1999).

A diferenciação horizontal é definida pelo “modo como as tarefas desempenhadas pela organização são subdivididas” (HALL, 2004, p. 51). Essa divisão pode ser atribuída aos especialistas por atuarem em determinadas atividades relacionadas às suas funções e especialidades, sendo esses especialistas responsáveis e detentores de autoridade para a realização de suas atividades. Há também outra forma de diferenciação horizontal, em que trabalhadores realizam tarefas rotineiras e repetitivas, configurando assim uma mão-de-obra menos especializada e que desempenha atividades uniformes com baixo ou nenhum grau de variação em sua execução.

Com isso, a diferenciação horizontal apresenta os diferentes cargos e posições que as pessoas ocupam na organização, e como essa divisão do trabalho – principal característica dessa diferenciação horizontal – propicia diferentes atividades, e como consequência os diferentes departamentos de uma organização são constituídos (HALL, 2004).

A diferenciação vertical é a divisão hierárquica da organização. Essa diferenciação possui como norte a autoridade dentro do âmbito organizacional. A configuração da autoridade, na maioria das vezes, é enxergada como sendo o topo hierárquico o maior detentor da autoridade dentro de uma organização, sendo que é a partir desse topo que a autoridade é delegada para os demais níveis da organização. Uma exceção para essa regra é a *dual ladder*, caracterizada por colocar um indivíduo em um determinado piso salarial compatível a um indivíduo que está em posições elevadas da hierarquia, sem esse se encontrar nessa posição e desempenhando uma função inerente à sua especialização (HALL, 2004).

A dispersão geográfica se constitui como o elemento final da complexidade, uma vez que a estrutura organizacional pode ser tanto diferenciada verticalmente quanto horizontalmente, de acordo com suas funções em suas localidades. A dispersão geográfica pode ser considerada separada da complexidade organizacional quando as localidades são analisadas isoladamente, uma vez que as organizações que compõem esse determinado todo organizacional podem ter seus departamentos e funções independentes, sendo relacionadas apenas quando suas finalidades são interconectadas (HALL, 2004).

### 2.2.2 Formalização

A formalização é definida como:

A formalização denota a extensão nas quais regras, procedimentos, instruções, e comunicações são escritos (HININGS<sup>2</sup> *et alli*, 1967 *apud* PUGH *et alli*, 1968).

Mintzberg (2003) mostra que a formalização está diretamente relacionada ao indivíduo, uma vez que a sua principal finalidade é a padronização dos comportamentos dentro do âmbito organizacional. A formalização reforça a finalidade da especialização vertical do trabalho, uma vez que as ordens advêm da diretoria e perpassam toda a estrutura organizacional, apresentando assim as relações hierárquicas da organização (AGHION; TIROLE, 1997). Além disso, acentua também a especialização horizontal, pois mostra que os trabalhos mais repetitivos são os mais suscetíveis a formalização, uma vez que não requerem o dinamismo necessário para a administração e gestão de uma organização, que freqüentemente lida com a solução de problemas (HALL, 2004).

---

<sup>2</sup> HININGS, C. R.; PUGH, D. S.; HICKSON, D. J.; TURNER, C. An Approach to the Study of Bureaucracy, *Sociology*, p. 61-72, 1967.

Ao se padronizar o comportamento dos indivíduos, a organização mantém a previsibilidade com a diminuição na variação do comportamento dos indivíduos, e como consequência, a organização de certa maneira coíbe a estrutura informal, pois, ao se manter constante o comportamento dos indivíduos, a associação entre esses indivíduos passa a ser menos freqüente, o que de certa forma gera maior controle por parte dos diretores (MINTZBERG, 2003; DAFT, 1999).

### 2.2.3 Centralização

A centralização, dentro da organização, apresenta como se distribui o poder no âmbito organizacional, sendo esse, juntamente com as tomadas de decisões, concentrados no topo da hierarquia, revelando assim a importância da autoridade (HAGE; AIKEN, 1967).

Conforme a definição de Hall (2004, p. 70), a centralização:

[...] refere-se à distribuição de poder (entre os indivíduos) no âmbito das organizações e constitui, portanto, uma das melhores maneiras de resumir toda a noção de estrutura.

Ainda com relação à centralização, Lacombe e Heilborn (2008, p. 377) a definem como:

[...] a sistemática e consistente reserva de autoridade em pontos centrais da organização. Centralização significa que a maioria das decisões relativas ao trabalho que está sendo executado não é tomada por aqueles que o executam, mas em um ponto alto da organização. Refere-se à distribuição de poder (entre os indivíduos) no âmbito das organizações [...].

A centralização permite que, quando uma distribuição de poder é constitutiva, essa centralização pode gerar outras ações, a partir da obediência às regras e decisões organizacionais. A centralização é constitutiva quando a distribuição do poder está sujeita a mudanças, quando os grupos ou indivíduos perdem ou ganham poder ao longo do tempo (HALL, 2004).

Quando a estrutura de uma organização é centralizada, como a estrutura simples, apontada por Mintzberg (2003), onde um indivíduo possui todo o poder da organização, ele se constitui como o principal tomador de decisões e administrador da organização e caracteriza-se com isso a centralização vertical. Quando a estrutura passa a ser mais elaborada, geralmente encontrada em grandes organizações, como a forma divisionalizada, com vários níveis hierárquicos e vários indivíduos que são responsáveis por decisões em seus

departamentos, as tomadas de decisões são descentralizadas, uma vez que vários indivíduos possuem esse poder.

A centralização também pode ser percebida em uma organização que delega a tomada de decisões para os demais membros, não somente para o seu núcleo administrativo. Ao delegar decisões para indivíduos, essa organização descentraliza a tomada de decisões, sendo essa uma centralização horizontal. Mesmo que a centralização esteja relacionada com a tomada de decisões e com o poder, essa também está relacionada com a avaliação das atividades, uma vez que quando centralizada, essa avaliação parte do núcleo administrativo da organização. A centralização também está associada com as políticas adotadas pelas organizações, formuladas pelo núcleo administrativo (MINTZBERG, 2003).

Dentre as características que compõem as organizações e que são relacionadas à centralização, estão: o tamanho, a tecnologia e o ambiente. Essas características serão analisadas posteriormente, uma vez que também se constituem como fatores contingenciais da estrutura organizacional (DAFT, 1999).

As medidas políticas internas presentes nas organizações determinam como serão as suas atuações de acordo com o ambiente que as norteiam, e como a centralização se constituirá neste cenário, sendo assim um fator ambiental e organizacional de grande relevância para a constituição da organização (HALL, 2004).

Além desse fator ambiental, as organizações também possuem políticas internas que refletem nas relações de poder e controle nas organizações, pois, como o poder é desejado pelos indivíduos que compõem esse todo organizacional, e poucos ou apenas um possui esse poder centralizador, no interior das organizações pode haver disputas e conflitos na busca pelo poder. Por isso, o emprego da tecnologia visa, além da otimização nos processos produtivos, regular a atividade do trabalhador, bem como o poder centralizado no alto escalão visa à tomada de decisões por poucos indivíduos, uma vez que esses indivíduos não desejam compartilhar ou perder esse poder para os demais indivíduos da organização (HALL, 2004; HAGE; AIKEN, 1969).

### **2.3 Fatores Contingenciais Internos e Externos da Estrutura Organizacional**

A configuração da estrutura organizacional não é determinada somente no interior das organizações, mas também é determinada por fatores contingenciais ou contextuais, que é a situação onde a organização se encontra operando no presente, que influencia em sua configuração. A partir dessa afirmação, os principais fatores determinantes para a configuração da estrutura organizacional são: o tamanho, anteriormente considerado, a

tecnologia, sendo que a principal tecnologia atualmente empregada pelas organizações é a TI e a cultura organizacional, esses internos e o ambiente, sendo esse externo (HALL, 2004).

### **2.3.1 Tecnologia da Informação**

Atualmente, a TI é a principal tecnologia empregada para a obtenção de vantagens competitivas, e para auxiliar as organizações dentro desse contexto dinâmico, estão as ferramentas de TI, como os sistemas organizacionais, que auxiliam na cadeia de suprimentos, na manufatura e nas transações comerciais, otimizando assim as trocas de informações inter e intra-organizacionais a um baixo custo e com alta eficiência (GANG; SHAOBO; QINGFEI, 2008).

Ao se considerar a interação das equipes de desenvolvimento de produtos, a estrutura organizacional e a TI, percebe-se quão determinante é a estrutura para o desempenho satisfatório dessas equipes. A descentralização na supervisão das atividades faz com que a supervisão e o gerenciamento dessas equipes aconteçam de maneira direta, uma vez que isso auxilia o desempenho das equipes na tomada de decisões em ambientes competitivos, além do monitoramento direto no desenvolvimento de novos produtos, bem como o conhecimento dos problemas que podem vir a atingir as equipes no desempenho de suas funções (CHEN, 2007).

A TI, nesse contexto, pode auxiliar na comunicação entre membros de uma mesma equipe e entre membros de equipes diferentes, uma vez que, com a tecnologia adequada, podem compartilhar conhecimentos entre si para o desenvolvimento de novos produtos, construindo-se então o conhecimento organizacional, fator-chave para o diferencial entre as organizações. Além desse intercâmbio de informações, a TI também pode auxiliar no treinamento e capacitação de novos funcionários, para que possam aprender a lidar com a tecnologia presente na organização, bem como para usufruir dessa tecnologia para a otimização de seu trabalho (CHEN, 2007).

Os impactos causados pela TI e pelas tecnologias de negócios utilizadas pelas organizações podem ser tanto diretos como indiretos, mediado pela colaboração inter e intra-organizacional. A colaboração inter-organizacional exerce um impacto indireto sobre a organização, enquanto a colaboração intra-organizacional exerce um impacto direto na organização. A TI gera a verticalização e o achatamento da estrutura organizacional, reduzindo os níveis hierárquicos e concentrando as principais tomadas de decisões e as formulações estratégicas no topo da hierarquia. Com relação aos processos de comunicação, esses se tornam mais versáteis e a cúpula estratégica se beneficia dessa versatilidade, comunicando-se com mais rapidez com os demais funcionários (SANDERS, 2007).

A inovação, definida por “estabelecer uma nova marca função de produção que é o processo de realizar uma nova combinação de fatores de produção a fim de obter lucros extras” (SHAN-SHAN; QI, 2008, p. 1), suportada pela TI, é uma tarefa que depende tanto dos indivíduos quanto do conhecimento organizacional, e que, para ser consolidada, deve cumprir etapas que envolvem a identificação de problemas, a solução de problemas e a predição e a antecipação. A interação social dos indivíduos é o elemento essencial para esse processo, e a utilização da TI serve para estruturar essa interação de maneira que possa encorajar diferentes perspectivas e convergir para que resultados valiosos possam ser atingidos (ADAMIDES; KARACAPILIDIS, 2006).

Considerando-se esses impactos na estrutura organizacional, observa-se que com o aumento na velocidade da comunicação no interior da organização, há um maior intercâmbio entre o departamento de vendas e os clientes, permitindo também que a organização possa analisar os movimentos de suas concorrentes. No âmbito gerencial, os superiores são beneficiados em suas tomadas de decisões, uma vez que, com a produção de relatórios gerenciais auxiliados pela Internet e pelas ferramentas de TI, há a possibilidade de superação de *gaps* de produção e de comunicação entre os demais funcionários, por meio da implantação de sistemas internos. Com isso, esses benefícios advindos da TI impactam tanto na composição vertical quanto horizontal da estrutura organizacional (SANDERS, 2007).

### **2.3.2 Ambiente**

Com o advento da tecnologia para complementar e auxiliar os processos administrativos, uma nova era emerge com a globalização, mostrando que os métodos tradicionais de administração nesse atual contexto não são considerados uma estratégia adequada dentro desse mercado global altamente competitivo, inviabilizando que novas oportunidades de negócios sejam conquistadas. Isso faz com que as organizações tenham que se aprimorar constantemente para acompanhar esse advento, estabelecendo novas formas de aprendizagem organizacional, que abrange o todo organizacional, fazendo com que a organização desenvolva a capacidade de se inovar, tornando os trabalhadores promotores do desenvolvimento do conhecimento organizacional e os administradores capazes de aprimorar suas práticas de administração para o desempenho satisfatório da organização (HO, 2008).

A definição de ambiente organizacional, que será considerado equivalente à ambiente institucional, será fundamentada pela perspectiva econômica, e de acordo com North (1990, p. 4; 74)<sup>3</sup> *apud* Boehe e Zawislak (2007), esse é definido como:

A análise do ambiente institucional baseia-se na abordagem econômica, segundo a qual o ambiente institucional diz respeito ao conjunto de regras explícitas e implícitas que “definem e limitam o conjunto de escolhas de indivíduos” (NORTH, 1990, p. 4). Sob essa ótica, o ambiente institucional tem alta relevância para a inovação tecnológica, pois “os tipos de conhecimento, habilidades e aprendizagem que os membros de uma organização vão adquirir refletirão os incentivos embutidos no ambiente institucional” (NORTH, 1990, p. 74). Esta abordagem parte da premissa de que as organizações buscam ser eficientes, onde a inovação implica lucro extraordinário e o comportamento organizacional está condicionado à busca por uma maior competitividade.

O ambiente da organização não se limita somente às agências reguladoras, competidores, parceiros comerciais, fornecedores, uniões, redes de contatos e consumidores, mas também faz parte desse ambiente a sociedade civil, os impactos políticos e econômicos de um determinado local e a sua constituição local, possuindo a mesma relevância para a análise que os primeiros elementos (HATCH, 1997).

Quanto mais diversificado é o mercado de uma organização, maior é a propensão para dividi-lo em unidades de mercado, ou seja, a organização irá buscar mercados distintos em diferentes regiões, clientes e produtos e serviços, divisionalizar a sua estrutura e com isso oferecer controle próprio para cada uma dessas unidades, tendo como retorno a expansão para diferentes mercados. Em oposição à necessidade de descentralização da estrutura organizacional, em ambientes hostis, a organização tende a centralizar-se, uma vez que a centralização permite a supervisão direta e a tomadas de decisões advém de um único núcleo estratégico (MINTZBERG; QUINN, 2001).

O ambiente faz com que as organizações operem em situações complexas e dinâmicas que surgiram com o advento da globalização. Isso implica que, para que essas organizações possam ser bem-sucedidas e sobreviver em um mercado altamente competitivo, as organizações devem, além de examinar o seu atual contexto, adotar ferramentas de TI que auxiliem nos processos organizacionais e que permitam que a demanda seja satisfatoriamente atendida (GANG; SHAOBO; QINGFEI, 2008).

---

<sup>3</sup> NORTH, D. **Institutions, institutional change and economic performance**. Cambridge: Cambridge University Press, 1990.

Quando as organizações adotam uma alta tecnologia, a aprendizagem organizacional necessita de indivíduos com um conhecimento especializado para aplicar essa tecnologia dentro do contexto organizacional, e isso também implica em mudanças estratégicas na organização, uma vez que a escolha tecnológica impacta na estrutura, na aprendizagem e no desempenho, inerentes à organização (YEUNG; LAI; YEE, 2007).

A aprendizagem e a inovação organizacionais permitem o desenvolvimento do empreendedorismo organizacional, gerando assim o aumento do nível de competitividade das organizações. A liderança perpassa a organização como uma forma de incitar a geração de conhecimento individual, a partir de uma visão compartilhada e motivadora, ponderando os pontos fortes e fracos existentes e buscando soluções que supram os pontos fracos e fortaleçam os pontos fortes. É dizer que, em um ambiente organizacional onde há a liberdade para a geração e criação de novas idéias, promovida pelos administradores que possuem uma postura de liderança transformacional, há a iniciativa dos indivíduos para o ato de empreender e para se consolidar uma diferenciação competitiva para as organizações, vital dentro do atual contexto globalizado (GARCÍA-MORALES; LLORENS-MONTES; VERDÚ-JOVER, 2006).

### **2.3.3 Cultura Organizacional**

A cultura organizacional, por ser um componente subjetivo da organização, é uma variável de contingência interna. A cultura organizacional se consolida em um contexto no qual as estruturas são formadas e afetam as preferências individuais dos membros que compõem a organização, sendo esse o impacto causado pela cultura organizacional na estrutura organizacional (HALL, 2004). Também desempenha um importante papel dentro do atual contexto das organizações, uma vez que, para se compreender e analisar escândalos, coerções, estilos de realização do trabalho, comportamento dos indivíduos no âmbito organizacional e formas de comunicação, deve-se necessariamente analisar qual é a cultura que permeia uma determinada organização, e como essa cultura organizacional interfere na estrutura organizacional (HALLETT, 2003).

Para a conceituação de cultura, os autores contemporâneos agregaram novos elementos para a melhor compreensão dos fenômenos atuais, sendo que a definição de cultura pode ser apreendida por duas vertentes: a fenomenológica e a simbólica. Com isso, Hallett (2003, p. 130) apresenta o seguinte significado de cultura organizacional:

Ordens negociadas que emergem através da interação de indivíduos atores; essa ordem negociada é influenciada em

particular por indivíduos com poderes simbólicos, sendo esse o poder que define uma situação onde as interações são realizadas.

Phillips, Goodman e Sackmann (1992) *apud* Hatch (1997, p. 175) mostram que a cultura organizacional é própria para cada organização, com isso, a definição de culturas organizacionais é

Culturas organizacionais possuem complexos relacionamentos com os ambientes nos quais elas operam e dos quais recrutam seus membros. Empregados se unem às organizações já socializados por instituições culturais como a família, comunidade, igreja e escola. Uma vez tornados membros organizacionais, eles são culturalmente influenciados por valores, identidades e habilidades unidas com a organização assim carregada de aspectos nacionais bem como regionais, industriais, ocupacional e culturas profissionais internas da organização.

A vertente fenomenológica apresenta a cultura como a interpretação dos acontecimentos que permeiam a organização, e como esses acontecimentos desencadeiam diferentes modos de atuação dos indivíduos, considerados atores, dentro do âmbito organizacional e como essas ações podem modificar o ambiente interno. A vertente simbólica interpreta o ambiente e o comportamento dos indivíduos a partir dos símbolos que norteiam a organização. Esses símbolos não são, necessariamente, concretos, mas sim abstrações que são reconhecidas e que significam algo para os indivíduos que estão em uma determinada organização, e que podem desencadear ações que, coletiva ou individualmente, modificarão e gerarão impactos nesse ambiente (HALLETT, 2003; MILETI; CRESS; DARLINGTON, 2002).

Com isso, a cultura organizacional, de acordo com Hallett (2003), está presente tanto na estrutura formal da organização, ou seja, o físico, o organizado, o legal e o mensurável quanto na estrutura informal, ou seja, a estrutura composta por todos os elementos não-formais da organização, como a interação dos indivíduos, o exercício do poder e da persuasão e o reconhecimento entre os indivíduos das diferenças existentes na organização, constituindo-se o fator abstrato, intuitivo e não-mensurável da organização.

No atual contexto de competitividade das empresas, a cultura organizacional é associada à aprendizagem organizacional para elevar o nível de competitividade das organizações. Quando a aprendizagem organizacional perpassa todos os níveis da

organização, a cultura organizacional é voltada para a aquisição e disseminação do conhecimento, gerando assim indivíduos promotores do conhecimento e uma estratégia organizacional que permite que esse conhecimento gerado seja alocado para a realização dos objetivos organizacionais (YEUNG; LAI; YEE, 2007).

Para que a aprendizagem organizacional, em conjunção com a criação do conhecimento organizacional seja efetivada dentro do âmbito organizacional e que uma memória organizacional possa ser consolidada, a cultura organizacional deve se desenvolver para englobar a diversidade e a riqueza dos canais de comunicação entre os administradores e os demais funcionários, atentando para o fato de que o administrador deve ser coerente e consistente com relação aos propósitos e objetivos traçados pela organização, apropriando a governança corporativa e a estrutura de pertencimento para a minimização de conflitos entre autoridade e responsabilidade (IRANI; SHARIF; LOVE, 2009).

## 2.4 Tipos de Estruturas Organizacionais

As atividades dentro de uma organização estão relacionadas com os tipos de estruturas organizacionais, que irão determinar como as atividades serão realizadas. Para se caracterizar a organização com relação às suas atividades, deve-se analisar os processos produtivos e a adequação do *layout* para se alcançar o objetivo organizacional. Com isso, para realizar as tarefas e as atividades, a estrutura organizacional pode assumir diferentes tipos: funcional; territorial ou geográfico; produto; cliente; áreas do conhecimento; projetos – projeto funcional, projeto autônomo e estrutura matricial; processos e unidades de negócio (MAXIMIANO, 2004).

O modo de departamentalização mais simples e que caracteriza as pequenas empresas é o que se baseia no critério **funcional**: esse critério funcional visa atribuir a cada uma das unidades de trabalho a responsabilidade por uma função organizacional. Há a presença de um dirigente, centralizador, e abaixo dele há a sua unidade de comando, caracterizada pelas diferentes unidades da empresa.

A organização **territorial** usa o critério geográfico de departamentalização, ou seja, para cada território, há uma função específica a ser desempenhada. A administração, nesse caso, é centralizada por uma administração geral que avalia individualmente cada território, e passa a ser descentralizada a partir do momento em que, quando o produto final é diferente, os administradores regionais são os responsáveis pelo funcionamento da organização, mas estão, de acordo com o nível hierárquico, abaixo dos administradores gerais.

Na organização **por produto**, quando há uma diversidade com relação aos produtos e serviços oferecidos, a organização sente a necessidade de criar funções específicas, exigindo um pessoal especializado. Isso faz com que a organização tenha um grande potencial inovador, gerando conhecimento e inovação, devido à necessidade de planejamento, fabricação e distribuição. O foco passa a ser no cliente, uma vez que os produtos atendem necessidades específicas e com isso esses produtos também passam a ter maior valor agregado.

O critério cliente é utilizado quando a organização atende a diferentes tipos de clientes, com diferentes necessidades e exigências. A organização **orientada ao cliente** fundamenta-se no aprimoramento da competência do capital humano (colaboradores) dentro das suas diferentes especialidades, que entendem as necessidades do cliente e as formas de atendê-lo. Esse diferencial mostra que o cliente possui um elevado grau de maturidade e sofisticação e que, com isso, as cobranças são mais direcionadas e mais exigentes, e sua avaliação acontece da mesma maneira que na organização por produto, mas ao invés de se analisar o produto, analisa-se de maneira quali-quantitativa o nível de satisfação do cliente.

Na organização **por áreas do conhecimento**, sua principal característica é reunir pessoas com as mesmas competências técnicas em unidades especializadas de trabalho. Nas organizações em que há um grande número de funcionários com um alto grau de formação, e que tendem a ser mais autônomos, há a tendência à dificuldade de comunicação entre as diferentes áreas de conhecimento, com isso, deve-se ter uma maior flexibilidade para com esses funcionários, para que assim possa ocorrer a colaboração e a comunicação, fator decisivo para a tomada de decisões e soluções de problemas.

Quando as atividades são consideradas temporárias, estas podem ser inseridas dentro de uma estrutura funcional de projeto, conferindo a essa organização o caráter de organização **por projeto**. Esses projetos são de diferentes naturezas, como: projetar um empreendimento, a organização de eventos, pesquisas e lançamentos de produtos. Os **projetos funcionais** são realizados por uma única área funcional da organização, e esses projetos são desenvolvidos por especialistas que seguem a hierarquia estabelecida. Com relação aos **projetos autônomos**, esses são apropriados quando os empreendimentos são de grande porte e com recursos limitados. Esses projetos são auxiliados por uma equipe especializada e o gerente desse tipo de projeto possui grande autonomia e autoridade.

Na **estrutura matricial** os projetos são desenvolvidos por uma equipe multidisciplinar temporária, porém isso não requer dedicação exclusiva dos especialistas envolvidos. Com isso, a estrutura matricial combina a competência técnica da estrutura funcional com a ação

orientada para o resultado do projeto. A administração dessa estrutura matricial é dupla, ou seja, os especialistas que trabalham nesse projeto multidisciplinar também continuam a exercer a sua função dentro do seu departamento, e com isso os responsáveis por esse projeto multidisciplinar devem ter grande capacidade de negociação.

A aplicação da organização **por processos** ocorre quando a organização pretende que todas as funções trabalhem de forma coordenada, aumentando assim a eficiência dos processos. Nesse tipo de aplicação, deve-se atentar para o mercado, os clientes, a padronização dos produtos e os seus fornecedores, uma vez que esses elementos serão os determinantes para esse tipo de configuração, realizando-se pesquisas de opinião para a formulação ou aprimoramento de um produto.

Por fim, a aplicação do modelo das unidades de negócio torna-se necessária quando a organização passa a atuar em diferentes territórios, atendendo a mercados distintos e trabalhando com linhas de produtos e serviços muito diferentes entre si. Na administração de uma dessas unidades de negócio, o gerente responsável é subordinado ao administrador principal, há uma maior diversificação de produtos, e a unidade de negócios passa a ser estratégica na geração de lucros e na conquista de diferentes mercados.

## **2.5 Tipologias de Mintzberg**

As tipologias de Mintzberg (2003) apresentam as configurações estruturais nas organizações. Essas configurações apresentam as diferentes formas estruturais das organizações, e possuem como principal finalidade caracterizar as diferentes divisões do trabalho, bem como apresentar o processo estratégico e os objetivos das organizações. Essas configurações vão desde a mais simples, centralizadas na figura de um dirigente que administra o todo organizacional sem o auxílio de demais pessoas até as mais complexas, altamente departamentalizadas, com pessoas designadas para o desempenho de diferentes atividades que requerem especialização, além da necessidade de análise do ambiente, do mercado e de seus concorrentes, fatores externos que atingem diretamente a sua estrutura, configuração e atuação.

As pequenas empresas, objeto de estudo dessa pesquisa, possuem especificidades estruturais que as diferenciam das grandes empresas, sendo que as estruturas organizacionais que atendem a essas especificidades são a Estrutura Simples e a Burocracia Mecanizada, comumente encontradas em empresas desse porte, sendo essas o foco da análise.

### **2.5.1 Estrutura Simples**

A palavra-chave que define essa estrutura é a centralidade. A centralidade mostra que essa estrutura possui um dirigente que controla as decisões da organização e não possui, ou possui poucos, membros participantes para auxiliar na administração e gestão da organização. O ambiente dessa estrutura é dinâmico e isso reflete no modo como essa organização será administrada, uma vez que esse ambiente dinâmico implica em dirigentes que também sejam dinâmicos em suas tomadas de decisões.

Esse tipo de estrutura é predominante em pequenas organizações. Essa estrutura pode tanto evoluir para estruturas mais complexas, como pode permanecer ao longo dos anos de existência dessa organização. Essa evolução irá depender dos objetivos traçados pelos dirigentes.

Os problemas apresentados nesse tipo de estrutura são focados na figura do dirigente. Por desempenhar funções administrativas e operacionais, muitas vezes essas atividades são indissociáveis, o que gera uma confusão entre a elaboração de estratégias e diretrizes para o planejamento dessa organização. Isso pode se refletir também, de certa maneira, em como essa organização analisa seus concorrentes e permanece no mercado.

### **2.5.2 Burocracia Mecanizada**

Essa estrutura se configura na rigidez das posições que os indivíduos ocupam em seu interior, ou seja, as atividades desempenhadas nessa estrutura são altamente rotineiras e especializadas, a comunicação é formalizada em todos os níveis, com procedimentos centralizados e formalizados no núcleo administrativo, ou seja, como as atividades são rotineiras e repetitivas, há a necessidade de um treinamento para os funcionários em um primeiro momento, para posteriormente se adaptarem às suas atividades; há a divisão em unidades de tarefas, as tomadas de decisões são relativamente centralizadas na figura do dirigente, esse sendo assessorado por funcionários administrativos e há uma distinção entre linha e assessoria.

Nessa estrutura, há uma maior eficiência em termos de rendimento organizacional na realização e no desempenho das atividades, pois são altamente repetitivas e rotineiras, a formalização nas atividades gera a impessoalidade, uma vez que os indivíduos são agrupados de acordo com as suas atividades. Isso se reflete na rígida divisão do trabalho, apresentando de modo claro as relações hierárquicas estabelecidas dentro do âmbito organizacional, a tecnoestrutura, composta pelos responsáveis pela padronização e administração do todo organizacional e os demais pelo desempenho de suas atividades.

O controle organizacional é determinante nessa estrutura. Ao ser regida por leis e regulamentos, essa estrutura centraliza suas tomadas de decisões em um núcleo administrativo, e a partir desse núcleo, a coordenação das atividades é delegada para os demais níveis organizacionais presentes na organização. Isso enfatiza a rigidez dessa estrutura e se reflete em seu ambiente, estável e simples. Essa estrutura é característica de grandes organizações consolidadas há muito tempo no mercado, pois possuem o volume de trabalho operacional necessário para a padronização e repetição e são capazes de estabelecer padrões que desejam utilizar.

Um dos problemas encontrados nessa estrutura é a descaracterização do trabalho, pois esse passa a ser alienante e empobrecedor e há a redução do trabalho a uma única atividade, mecanizada e não-intelectual. Os problemas advindos com relação ao núcleo administrativo e de coordenação das atividades são decorrentes da centralização e controle dos administradores. Esse controle visa à padronização da administração, gerando pouco dinamismo à organização e com isso a solução dos problemas advém exclusivamente do núcleo administrativo, sendo mais demorada, por ser centralizada e menos eficiente, pois são soluções padronizadas para problemas diversificados.

### **2.5.3 Burocracia Profissional**

Esse tipo de burocracia se diferencia da mecanizada principalmente por que os especialistas, após serem treinados para a realização de seu trabalho, agem independentemente do núcleo administrativo, porém são subordinados aos seus clientes.

Com isso, os clientes são priorizados e a estrutura é descentralizada tanto nas dimensões horizontal, entre os departamentos e divisões da organização, quanto na vertical, entre os níveis hierárquicos. Nessa burocracia, o especialista possui autonomia e autoridade para utilizar o seu conhecimento para conquistar e manter os clientes, analisando o contexto em que a organização está inserida. O núcleo administrativo passa a ser o foco dessa estrutura, que é auxiliado por assessores, que possuem como objetivo a análise do contexto organizacional e as demais funções exercidas por esse núcleo.

A administração dessa estrutura se constitui como a mediadora entre as fronteiras da organização, entre o interior, os funcionários e especialistas, e entre a sociedade. Essa responsabilidade exige do administrador uma visão do que ocorre com a organização e com o ambiente externo, para que a organização possa sobreviver em seu contexto e no mercado. A estratégia reflete as decisões dos indivíduos para a ação de suas idéias e essa estratégia passa a ser personalizada na figura de um indivíduo, que na maioria das vezes é o administrador dessa

organização, uma vez que essa é a sua atividade principal, administrar e conceber novas idéias e estratégias para a organização se manter competitiva.

Por possuir mercados diversificados, a burocracia profissional possui profissionais direcionados para atender a diferentes clientes, e essa diversificação de mercado pode também significar uma dispersão geográfica de seus mercados, o que configura em especialistas atuando em mercados distantes de sua estrutura administrativa, tendo que com isso se adequar às necessidades de diferentes clientes. Portanto, a burocracia profissional faz com que os indivíduos, por estarem em um ambiente democrático, ajam de maneira uniforme para aprimorarem suas habilidades para se manter sobre o controle de suas atividades.

#### **2.5.4 Forma Divisionalizada**

A principal diferença entre essa forma estrutural e as demais é que essa estrutura se sobrepõe a outras estruturas, pois cada divisão da organização, como por exemplo, departamentos, possui a sua própria estrutura interna, ou seja, possui uma cúpula estratégica. Essa estrutura leva em consideração o mercado, ou seja, o contexto, seus concorrentes e seus clientes, para agrupar as unidades para as funções operacionais exigidas por esses clientes, sendo que essas unidades atuam de forma semi-autônoma, sem a necessidade de coordenação com as demais que executam as mesmas atividades.

Essa descentralização, das unidades para as funções operacionais, caracteriza essa estrutura como tendo uma variedade vertical limitada e paralela. Isso significa que a estrutura possui uma estrutura vertical semelhante, coordenada por uma divisão, com seus gerentes, com os mesmos departamentos e a estrutura horizontal possui as mesmas divisões ou departamentos, que desempenham as mesmas funções. Portanto, horizontalmente, existem departamentos que desempenham as mesmas funções dentro da organização, para atender clientes específicos, e com isso essas unidades centralizam o poder em seu interior, e se o poder fosse delegado para os gerentes divisionais, essas divisões poderiam atuar de maneira independente. Para se coordenar essa estrutura, o principal mecanismo de coordenação é a padronização dos *outputs* para que se tenha um sistema de controle de desempenho dessas divisões.

Dentro de cada divisão da Forma Divisionalizada, a estrutura que predomina é a Burocracia Mecanizada, caracterizada por sua rigidez nas posições que os indivíduos ocupam em seu interior, ou seja, as atividades desempenhadas nessa estrutura são altamente rotineiras e especializadas, a comunicação é formalizada em todos os níveis, procedimentos centralizados e formalizados na cúpula estratégica, ou seja, como as atividades são rotineiras e

repetitivas, há a necessidade de um treinamento para os funcionários em um primeiro momento, para posteriormente se adaptarem às suas atividades; há a divisão em unidades de tarefas, a tomada de decisões é relativamente centralizada na figura do gerente que coordena essa divisão, esse sendo assessorado por funcionários administrativos e há uma distinção entre linha e assessoria.

Entre o escritório central e as divisões, há uma nítida divisão hierárquica, que apresenta uma comunicação formal, do escritório que coordena as divisões que compõem a hierarquia, delegando as atividades exigidas e das divisões que compõem a hierarquia para o escritório central, comunicando o seu desempenho. O escritório central possui o conhecimento do desempenho das divisões, porém essas divisões possuem autonomia gerencial, operacional e estratégica com relação aos mercados pelas quais são responsáveis. Com isso, as funções do escritório central são estratégicas, e o escritório central possui poder para substituir e controlar os gerentes das divisões da hierarquia, controla e monitora o comportamento das divisões com base no comportamento dos indivíduos, uma vez que o escritório central não deve depender exclusivamente do Sistema de Informações Gerenciais para a medição do desempenho organizacional, obtido por meio de relatórios gerenciais.

As metas dessa organização são um conjunto consistente e medidas de forma quantitativa, uma vez que essa organização preza pelo controle do desempenho dessas divisões, por ser centralizada nos gerentes as compõem.

Essa estrutura é típica de organizações que atendem a diversos mercados, uma vez que, por possuir diferentes divisões que produzem e atendem a determinados clientes, uma vez que a hierarquização engloba diferentes divisões que atendem a diferentes mercados e clientes, mostrando como essa estrutura é estável com relação ao mercado, devido à variedade horizontal de produtos e serviços e a padronização dos *outputs*, principalmente os de critérios de desempenho. A diversificação, para que a divisionalização seja plena, deve abranger a diversificação com relação aos clientes, regional, de produto e de serviço, ou essa estrutura passa a ser caracterizada como uma Burocracia Mecanizada integrada, ou seja, a organização concentra-se em algumas funções, reduzindo a autonomia da estrutura divisional.

Para que a organização atinja a Forma Divisionalizada, as organizações passam por estágios de transição seqüencial, sendo esses: a **Forma Integrada**, que apresenta a funcionalidade entre os departamentos, ou seja, existe uma linha de produtos fortemente interdependente, o seguinte é a **Forma de Subproduto**, sendo que nesse caso a organização, por optar em não se modificar completamente a sua linha de produtos finais, passa a comercializar os produtos intermediários, que caracterizam esse estágio, posteriormente, a

**Forma de Produto Relacionado**, que mostra como as organizações continuam a diversificar os seus mercados de subprodutos, rompendo também sua cadeia de processamento até as divisões que se comunicam com o mercado se tornarem mais importantes que as demais divisões que trabalham interligadas e por fim, a **Forma Conglomerada**, que antecede a Forma Divisionalizada, que é quando a organização ou adquire outras ou expande-se para novos mercados, onde cada divisão atende aos seus próprios mercados.

Esses estágios não são necessariamente atingidos, uma vez que a organização, por limitações técnicas, operações baseadas em uma única matéria-prima ou um único foco de mercado, tende a permanecer em algum desses estágios, não se tornando com isso uma estrutura divisional pura.

Como vantagens apresentadas pela Forma Divisionalizada, ou seja, o último estágio evolutivo, essa pode oferecer mecanismos de aprimoramento para um sistema fraco de conselho de diretores e de mercados de capitais ineficientes, ou seja, nessa estrutura, se considerado o poder dos dirigentes dos escritórios centrais das divisões, essa ineficiência pode ser suprida ao se acentuar o poder desses escritórios, porém anulando o propósito da divisionalização, mas supriria a deficiência considerando-se a hipótese de um fraco conselho de diretores. Com relação à ineficiência do mercado de capitais, essa estrutura poderia aprimorar o seu sistema econômico, analisando assim o seu contexto.

Como a Forma Divisionalizada é típica de grandes organizações e essa estrutura prioriza a divisão e o comando em escritórios centrais, o poder se concentra em poucos gerentes, uma vez que são eles que coordenam as divisões e os níveis hierárquicos dessas divisões que compõem a organização.

Como considerações finais acerca da Forma Divisionalizada, essa sofre constantes pressões por parte de sindicatos e governos, pois esses detém o poder externo à organização e exercer certo controle sobre a mesma, pois os governos criam as leis que norteiam essa organização e os sindicatos mobilizam os trabalhadores para que possam atuar de maneira mais direta nas atividades da organização. Como concentram muito poder no âmbito gerencial, essas estabelecem o comportamento das demais concorrentes e afetar diretamente o mercado de capitais, apresentando suas ineficiências e as dos acionistas, e o ambiente mais favorável para essa organização é o ambiente simples e estável, para que possa atuar de maneira a obter vantagens econômicas.

### 2.5.5 Adhocracia

A Adhocracia possui como principal característica estrutural o ajustamento mútuo para uma inovação sofisticada. Para que aconteça essa inovação sofisticada, a organização deve adotar uma estrutura que permita que profissionais de diferentes áreas, especialistas em seu tema, desenvolvam um projeto em comum.

Como características dessa configuração organizacional, que permite o agrupamento de especialistas para o desempenho de um determinado projeto, essa estrutura é altamente orgânica, coesa, com pouca formalização no comportamento e horizontalizada. As equipes de trabalho, que atuam nesse tipo de configuração, são pequenas e agrupam os especialistas de diferentes áreas para as tarefas que foram designados. Essas equipes, por se formarem para a execução de um projeto em comum, são auto-ajustáveis, ou seja, os seus membros determinam o seu ritmo de execução das tarefas. Também são descentralizadas e se localizam em diferentes lugares dentro de uma organização, sendo que para auxiliar no desempenho dessas equipes há o envolvimento de vários grupos, formados por gerentes de linha, especialistas operacionais e assessores.

Por ser uma configuração estrutural inovadora, a Adhocracia deve permanecer flexível, uma vez que essa configuração não se remete aos princípios clássicos da administração, e sim apresenta um fluxo flexível de processos de informações e decisões. Uma vez que os especialistas, definidos como detentores de conhecimentos e de habilidades específicas desenvolvidas em programas de treinamento, contratados para a execução de uma determinada tarefa, possuem poder para a aplicação de seu conhecimento, a Adhocracia não pode esperar desse especialista uma coordenação na execução dessas tarefas, e sim o ajuste mútuo no interior da equipe, uma vez que, se houvesse uma coordenação nas atividades, a inovação seria perdida e se assemelharia à estrutura da Burocracia Mecanizada.

O componente administrativo da Adhocracia é formado por gerentes funcionais, responsáveis pela coordenação das equipes de projeto, sem, contudo ser uma administração impositiva, como anteriormente mencionada, uma vez que esse tipo de estrutura exige alto grau de flexibilidade para ser viável. Além dos gerentes funcionais, a assessoria necessária para a Adhocracia se constitui em um apoio fornecido para que a tomada de decisões parta de algum especialista pertencente às equipes de projeto, que, independente do cargo, possuam autonomia e competência para decisões.

A assessoria de apoio não possui uma divisão nítida na Adhocracia Operacional e Administrativa, uma vez que perpassa as equipes de projeto, fornecendo especialistas para o auxílio na resolução de problemas e tomadas de decisões. Como são fatores-chave para o

desempenho satisfatório das equipes, essas são solicitadas para que as equipes possam obter informações sobre seus desempenhos e o impacto na organização. A assessoria de apoio, portanto, é formada por gerentes de linha e especialistas que, de forma homogênea, contribuem para o funcionamento de projetos em constantes mudanças e que necessitam de algum tipo auxílio no que tange aos processos administrativos. As principais diferenças entre essas formas de Adhocracia são apresentadas no quadro 1:

	Adhocracia Operacional	Adhocracia Administrativa
Finalidade	Inovação e solução de problemas de interesse direto do cliente.	Assume projetos para se beneficiar, ou seja, para a solução de problemas internos.
Características-chave	O trabalho administrativo e o operacional são unidos em um único esforço para a realização das tarefas, pois requerem as mesmas habilidades especializadas para a execução dos projetos e tarefas.	Distinção entre o componente administrativo e o núcleo operacional, sendo que esse último fica desconectado das demais partes da organização e a Adhocracia aparece somente no componente administrativo. Esse desmembramento pode ocorrer devido à necessidade de inovação da organização, a terceirização, e conseqüente separação do núcleo operacional da organização e finalmente pela automatização do núcleo operacional.

**Quadro 1:** Diferenças entre Adhocracia Operacional e Adhocracia Administrativa.

**Fonte:** MINTZBERG, 2003.

Embora existam especialistas com o poder para a tomada de decisões e assessores de apoio, os processos de formulação estratégica não são claramente definidos, uma vez que a formulação estratégica não está concentrada apenas na cúpula estratégica, mas também está disseminada nessa estrutura, uma vez que os especialistas e assessores concebem essas estratégias no momento da tomada de decisões, sendo algo imediato e aplicado para uma situação específica. Isso mostra que, mesmo sendo algo formado pelas decisões, essas estratégias são aplicadas para a ação, ou seja, assim como na Estrutura Simples, há a necessidade de flexibilidade, e no caso da Adhocracia, para a inovação, pois se a organização deseja inovar, deve-se considerar, primeiramente, que as estratégias são direcionadas para as equipes se inovarem e se tornarem flexíveis, sendo justamente o oposto da Burocracia Mecanizada.

O papel mais importante dos administradores da cúpula estratégica, principalmente na Adhocracia Operacional, é a interligação com o ambiente externo, uma vez que, como essa estrutura sobrevive exclusivamente da execução de projetos e não possui um mercado fixo e definido, e cabe ao administrador buscar redes e contatos com clientes em potencial para a execução de novos projetos.

Os ambientes dinâmicos e complexos são características intrínsecas ao mercado globalizado, e a Adhocracia possui características que permitem que as organizações lidem com esse ambiente: assessoria de apoio, estrutura orgânica, baixo grau de formalização das atividades e do comportamento, flexibilidade das atividades, baseadas em projetos e equipes de especialistas, e alto grau de sofisticação dos sistemas e automatização. Essas características a diferenciam das demais estruturas, tais como a Estrutura Simples e a Burocracia Mecanizada, pois percebe-se que, além das diferenças entre essas estruturas, a Adhocracia cumpre melhor os requisitos necessários para que as organizações sobrevivam no atual mercado e inovem.

## **2.6 Formas Organizacionais**

Para se atribuir formas organizacionais, devem ser consideradas quatro variáveis organizacionais que irão definir a sua melhor forma: o tamanho, a tecnologia, o grau de incerteza ambiental da organização e a cultura organizacional. Para isso, a abordagem contingencial para o projeto organizacional irá apresentar qual é a utilização dessas variáveis para selecionar a constituição da estrutura adequada (ROBBINS, 2000).

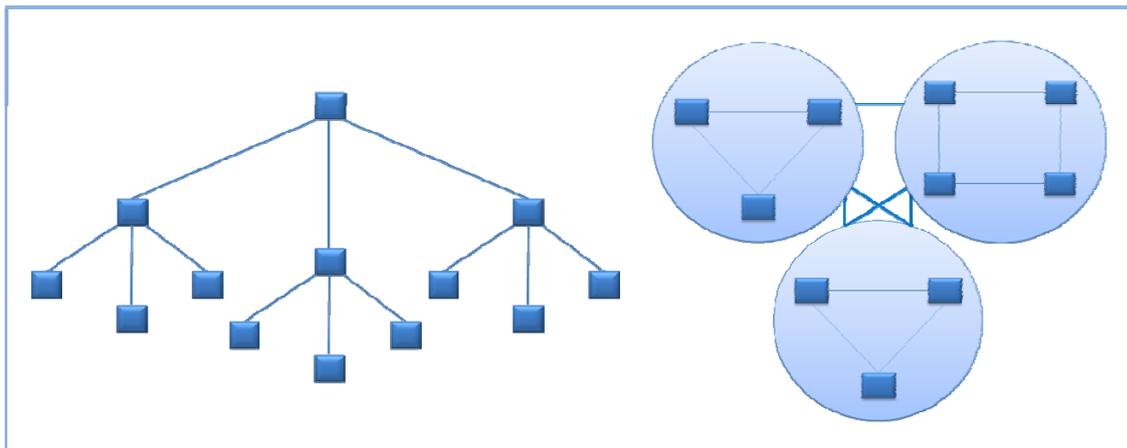
### **2.6.1 Organização “Mecânica” ou “Mecanicista”**

A organização mecânica ou mecanicista possui como palavras-chave a rigidez e estabilidade. De acordo com Robbins (2000, p. 178) a definição de organização mecanicista é:

A organização mecanicista é uma estrutura rígida e firmemente controlada. Caracteriza-se por alta especialização, extensa departamentalização, margens de controle estreitas, alta formalização, rede de informação limitada (comunicação descendente, principalmente) e pequena participação de membros do baixo escalão na tomada de decisões (ROBBINS, 2000, p. 178).

As estruturas que se enquadram nessa classificação são: a Burocracia Mecanizada, a Burocracia Profissional e a Forma Divisionalizada, pois realizam a análise de seu contexto organizacional e executam a medição do desempenho de suas atividades, uma vez que o controle das suas unidades é mensurável dessa maneira (MINTZBERG, 2003).

A partir dessa definição, o quadro 2 apresenta a configuração da organização mecanicista em oposição à organização orgânica.



**Quadro 2:** A Organização Mecanicista em oposição à Organização Orgânica.

**Fonte:** ROBBINS, 2000, p. 178.

Como características comuns e inerentes às estruturas dessas organizações mecanicistas, pode-se inferir que as organizações que as adotam são rígidas, pois a organização possui atividades rotineiras e estáveis. O estabelecimento de rotinas para as atividades é claramente percebido através dos departamentos e da alocação de pessoal especializado em cada uma das atividades e atribuições dos departamentos, que são interligados em suas atividades, delimitando assim a divisão do trabalho na organização (ROBBINS, 2000).

De acordo com Burns e Stalker (1966)<sup>4</sup> *apud* Giddens (2005, p. 287) a organização mecanicista pode ser definida como:

As organizações mecanicistas são sistemas burocráticos nos quais existe uma cadeia hierárquica de comando, em que o fluxo da comunicação ocorre verticalmente através de canais definidos. Os empregados são responsáveis por uma tarefa discreta; uma vez que completada essa tarefa, a responsabilidade é transmitida ao próximo empregado. O trabalho dentro de um sistema como esse é anônimo, e quem está “no topo” e aqueles que estão “na base” raramente se comunicam (BURNS; STALKER, 1966 *apud* GIDDENS, 2005, p. 287).

As funções desempenhadas pelos indivíduos são padronizadas e exigem um alto grau de formalização, fazendo com que a cúpula administrativa centralize as tomadas de decisões e adote a verticalização da comunicação para com os demais indivíduos, alocados em seus departamentos e funções, que desempenham suas atividades e não participam das decisões organizacionais (ROBBINS, 2000).

<sup>4</sup> BURNS, T.; STALKER, G. M. **The management of innovations**. Londres: Tavistock, 1966.

### 2.6.2 Organização “Orgânica”

A organização orgânica possui como palavra-chave a flexibilidade. De acordo com Robbins (2000, p. 179) a definição de organização orgânica é:

A organização orgânica é uma forma oposta à mecanicista. Ela é tão adaptável, solta e flexível quanto a organização mecanicista é rígida e estável. A estrutura orgânica é achatada, utiliza equipes para entremear departamentos funcionais e níveis hierárquicos, possui pouca formalização e uma rede abrangente de informações (utilizando comunicação lateral, ascendente e descendente), e envolve ativamente todos os funcionários na tomada de decisões (ROBBINS, 2000, p. 179).

As estruturas que se enquadram nessa classificação são: a Estrutura Simples e a *Adhocracia*, pois se encontram em ambientes dinâmicos e a medição do desempenho através do controle torna-se algo difícil, uma vez que o ambiente dinâmico requer o desempenho através da solução de problemas advindos do contexto organizacional (MINTZBERG, 2003).

Ao se analisar as características estruturais que as colocam nessa classificação, percebe-se que as organizações que as adotam são flexíveis, pois há a necessidade de mudança de cargos e regulamentos para que essa organização se adapte às suas necessidades. O maior exemplo dessa flexibilidade é a *Adhocracia*, devido às suas características anteriormente mencionadas (ROBBINS, 2000).

Para Burns e Stalker, 1966 *apud* Giddens, 2005, p. 287 a organização orgânica pode ser definida como:

As organizações orgânicas caracterizam-se por uma estrutura mais livre, na qual dá-se prioridade às metas gerais da organização, e não às responsabilidades minuciosamente definidas. A comunicação flui, e as “ordens oficiais” são mais difusas, seguindo várias trajetórias, não simplesmente verticais. Todos os que participam da organização são vistos como possuidores de conhecimento legítimos e energia que podem ser aproveitados na resolução de problemas; as decisões não são domínio exclusivo dos que estão “no topo” (BURNS; STALKER, 1966 *apud* GIDDENS, 2005, p. 287).

A divisão do trabalho no interior das organizações orgânicas mostra que as funções desempenhadas pelos indivíduos não são padronizadas, uma vez que são treinados e estimulados a tomarem decisões, pois são especialistas e não necessitam de um alto grau de formalização e de controle organizacional rígido, e, quando pertencentes a uma equipe, algo

bastante recorrente em organizações orgânicas, essa faz com que esses especialistas sejam autônomos no desempenho de suas tarefas (ROBBINS, 2000).

# 3 CONTROLE ORGANIZACIONAL

---

As organizações são, por definição, unidades sociais que servem para propósitos específicos, são planejadas, deliberadamente estruturadas, renovam freqüentemente suas atuações de modo autoconsciente, ou seja, essa renovação é sempre presente na organização, não é premeditada ou planejada, e se reestruturam. Essa definição mostra que as organizações se diferem de unidades sociais naturais, tais como uma comunidade, por possuírem uma estrutura deliberada, uma intensa preocupação com sua atuação e a tendência a serem maiores faz com que o controle informal seja insuficiente e seja revelado em seu início (ETZIONI, 1965).

Isso mostra a necessidade de formalização da organização, pois as organizações não podem confiar que a maioria de seus pertencentes cumpram suas obrigações voluntariamente, obrigando, assim, a supervisão de todos os níveis hierárquicos, colocando a estrutura como um controle organizacional e a hierarquia como sendo o elemento central da estrutura organizacional (PARSONS, 1956). Essa formalização mostra a concentração de poder centrada no topo da hierarquia, pois é a partir desse topo que a supervisão é delegada e a utilização do poder é requerida; esse poder é utilizado de diferentes maneiras, sempre em concordância com a estrutura, e pode ser classificado como: físico, material e simbólico, mostrando como e por quem as atividades são determinadas (ETZIONI, 1965).

## 3.1 Definição de Controle Organizacional

A partir dessas explicações, há a necessidade de se diferenciar controle organizacional de estrutura organizacional. Ouchi (1977) mostra que a estrutura organizacional consiste em variáveis familiares como integração horizontal e vertical, e o controle organizacional consiste, primeiramente, em um processo de monitoramento e avaliação de atuações, enquanto as pré-condições especificam a confiabilidade e a validade com as quais essa comparação pode ser feita.

Com isso, a definição de controle pode ser conceituada como sendo a avaliação de processos que é baseada no monitoramento e avaliação do comportamento de pessoas presentes na organização ou de processos produtivos (OUCHI, 1977). Além dessa definição de controle, deve-se definir também o conceito de poder.

Para isso, a estrutura burocrática é a que melhor representa e exemplifica como o poder é concentrado, em um âmbito organizacional. O poder é apresentado de maneira a afirmar que a burocracia é racionalmente organizada e possui ações diretas, o que a torna superior a todos os tipos de comportamentos coletivos e com a ação social se opondo a essa estrutura, que mostra que onde a administração é completamente burocratizada, o resultado do sistema de dominação por meio do poder inerente a essa estrutura a torna indestrutível (WEBER, 1974).

Os dois tipos de controle organizacional, o de comportamento de pessoas e o de processos, são controles de pessoas, uma vez que o comportamento é do indivíduo e o processo é realizado por indivíduos, mas não somente por eles, e sim também por todo o aparato tecnológico da organização e pela quantidade de insumos que, através do processo produtivo, resultará nos produtos. Porém, ambos possuem diferentes propósitos: o primeiro é para a supervisão e o segundo para a eficiência (OUCHI, 1977).

O controle do comportamento mostra que o administrador (ou a pessoa que está na posição mais elevada da hierarquia) terá esse controle como foco quando há um ganho de conhecimento sobre a finalidade e os meios para que as relações ocorram, e o controle sobre o processo mostra como o administrador busca a sua legitimação a partir do aumento de sua atuação, tornando suas tarefas mais complexas (OUCHI; MAGUIRE, 1975).

De acordo com Germain, Claycomb e Dröge (2008, p. 558) o controle formal:

[...] assegura que há um corpo específico definido de regras e controle de mecanismos. Todas as firmas utilizam os dispositivos de controle para monitorar o desempenho. Se o controle formal é limitado, então o controle informal (obtido através dos processos de socialização) estará presente se a anarquia e o caos forem evitados.

Essa definição sobre os tipos de controle organizacionais é inerente às organizações, pois essas necessitam quantificar os processos de produção para a geração de lucro, mesmo quando as relações individuais são bem compreendidas, uma vez que as suas subunidades possuem uma quantificação simplificada das atuações, o que faz com que o todo seja compreendido. Nas pequenas empresas, devido ao seu porte, não há a necessidade de quantificar os processos de produção se as relações individuais são bem compreendidas, mas se há instrumentos de quantificação dos processos de produção, eles podem ser utilizados como uma ferramenta de auxílio aos dirigentes (OUCHI; MAGUIRE, 1975).

### 3.2 Autoridade e Dominação

A autoridade é o que define a hierarquia, é o direito inerente ao indivíduo para a realização de uma ação. Ela pode ser o direito de tomar decisões, de ordenar e requerer obediência, ou simplesmente o direito de desempenhar um trabalho que foi designado. Com isso, essa definição enfatiza a hierarquia, apresentando como um chefe possui meios para desempenhar a sua autoridade perante os seus subordinados (BAKER, GIBBONS, MURPHY, 1999).

A autoridade conferida ao nível superior da hierarquia pode ser interpretada de diferentes maneiras. De acordo com Aghion e Tirole (1997), a autoridade geralmente resulta em um contrato explícito ou implícito entre alguém que possui a autoridade para atribuir as tarefas e um membro ou um grupo de membros de uma organização. Assim, pode-se definir como a autoridade é interpretada por quem a recebe: há a “autoridade formal” e a “autoridade real”. A autoridade real é o controle efetivo sobre as decisões, ou seja, a ordem é dada por quem possui a autoridade, mas é efetivada da maneira que o executante realize aquilo que está dentro de seus limites, de acordo com a sua disposição física e mental.

Ao se estabelecer um paralelo entre Baker, Gibbons e Murphy (1999) e Aghion e Tirole (1997), pode-se inferir que a autoridade é um sistema de ordens, estabelecido por uma hierarquia designada por meios formais, a partir de promoção de cargos ou por méritos, que delega atividades diferenciadas que se enquadram dentro das diferentes especialidades presentes nas organizações, independentemente de seu porte, que, quando dadas, serão cumpridas da melhor maneira pelo responsável por realizar uma tarefa, em um determinado espaço de tempo previamente estabelecido. Ainda, a autoridade é geralmente o resultado de um contrato explícito ou implícito, alocando o direito de decisão sobre questões específicas para um membro de um grupo ou um grupo de membros da organização.

Com relação à dominação, Weber (1974) propõe os tipos puros de dominação legítima, caracterizados por possuírem um motivo para a sua ação e exercer a sua dominação em um determinado grupo social. Esses tipos puros são modelos ideais e explicativos, não condizendo com a realidade, que se caracteriza como uma aproximação desses modelos.

O de caráter **racional** é caracterizado como o tipo puro que possui o direito de mando, que exerce esse poder de mando por possuir uma ação comunicativa, ou seja, que saiba da verdade que perpassa um determinado contexto, que produza um conhecimento sobre um determinado assunto, que possua legitimidade de mando, com acordos feitos a partir de negociações sociais coletivamente homologadas, que possua autenticidade e que a repercussão de suas ordens possa reafirmar o seu poder de mando e intitular as suas ordens. O

de caráter **tradicional** se baseia na crença, no sentido da preservação de tradições de uma determinada sociedade. O de caráter **carismático** se baseia em momentos presentes no cotidiano, ou seja, parte necessariamente de uma pessoa, um indivíduo ou uma personalidade.

Esses tipos puros exercem uma determinada dominação, que pode ser dividida por: dominação **legal**, dominação **tradicional** e dominação **carismática**. As categorias fundamentais do primeiro tipo de dominação podem ser colocadas como sendo o exercício de mando, de controle, de superação sobre as funções oferecidas, que pode ser contínuo ou regrado, a limitação fixa dos meios coercitivos e das condições de sua aplicação, ou seja, esse poder de mando possui um limite para a sua projeção e competência, que deve ser apresentada em âmbito limitado à prestação de um serviço obrigatório.

Há uma hierarquia oficial, que pode ser explícita, quando há a delimitação de leis que a represente e não-oficial, quando a mesma é consentida. Nesse aspecto, o controle é dividido em instâncias e não há o princípio de ordenação das hierarquias, ou seja, as mesmas existem, porém não são necessariamente apresentadas de maneira gradativa. Ainda no âmbito do primeiro tipo de dominação, a legal, deve haver regras de procedimento que mostrem a qualificação profissional, a separação entre o patrimônio da empresa e das pessoas que fazem parte da empresa, ou seja, a divisão de capitais deve ser prioritária, e com isso há a divisão do local de trabalho e do local de renda, do quadro administrativo e dos meios administrativos, e no âmbito legitimador deve haver documentos que provem os processos administrativos.

Com relação ao segundo tipo de dominação, esse é basicamente caracterizado como a divisão entre os mandados, que devem obter fidelidade pessoal do senhor e os senhores, que são os que exercerão o poder de mando. A legitimidade do poder de mando é advinda das tradições e do livre arbítrio do senhor, que deve ser benevolente para com seus mandados. Weber (1974) coloca que esse tipo de mando pode ser exercido com ou sem o quadro administrativo necessário e quando há a falta de um quadro administrativo.

O último tipo de dominação, a carismática, consiste na apresentação de uma qualidade pessoal extraordinária, sendo que o indivíduo que a possui deve estar constantemente provando que possui carisma e poder de conquista de pessoas, a partir de uma determinada habilidade que essa pessoa possui. O líder carismático geralmente possui aversão à economia, ou seja, despreendimento de bens materiais e impressionam pelo que possui de extraordinário, muitas vezes o dom da retórica e convencimento. Opõem-se, portanto ao tradicionalismo e à racionalidade.

Os tipos de dominação não são exclusivos da esfera política, mas perpassam outras esferas sociais e permitem a compreensão de um determinado contexto. Com relação às

estruturas de dominação, a estrutura burocrática reflete em como a administração moderna se organiza, de maneira racional e sistematizada, permitindo que a organização que a emprega tenha um desempenho satisfatório e constante, devido à rigidez hierárquica encontrada nesse tipo de estrutura (QUINTANEIRO; BARBOSA; OLIVEIRA, 2003).

### **3.3 O Controle Organizacional nas Organizações Contemporâneas**

Nas organizações contemporâneas, o controle organizacional é constatado não somente por meios normativos, tais como regras, normas e leis, mas também por meios subjetivos, que perpassam a organização por meio de símbolos (MOTTA, 1993). Nas organizações, existem formas de interação consideradas informais, em um âmbito simbólico, onde as trocas ocorrem por meio de símbolos que determinam o grau de relevância da interação. Esses símbolos são definidos coletivamente e permeiam os atos, falas e comportamentos dos grupos, definindo cargos e autoridades e podem estar presentes de diferentes maneiras: explícita, com um objeto ou local que defina hierarquia ou implícita, por meio de atos e decisões que gerem algum tipo de favorecimento (BOURDIEU, 1985).

Como premissa para o sucesso, as organizações contemporâneas devem inovar para poder permanecer em um mercado competitivo, sendo que, para inovar, as organizações devem ser flexíveis e adotar uma estrutura orgânica, essas muitas vezes compostas por equipes que desenvolvem projetos e possuem autonomia para a tomada de decisões (CRUBELLATE, 2002). A adoção de uma organização flexível deve integrar a cultura da organização, como meio de disseminação das regras e normas da organização, sendo que o controle normativo, definido por Etzioni (1974) como sendo:

As organizações normativas são entidades nas quais o poder normativo é a principal fonte de controle sobre a maioria dos participantes dos níveis inferiores, cuja orientação para com a organização é caracterizada pelo alto engajamento. O consentimento nas organizações normativas apóia-se principalmente na internalização das diretrizes aceitas como legítimas. A liderança, rituais, manipulação de símbolos de prestígio e símbolos sociais e a ressocialização estão entre as técnicas mais importantes de controle que são empregadas (ETZIONI 1974, p. 72).

está presente nessas organizações, uma vez que a necessidade do alto engajamento das partes faz com que a organização possa alcançar os seus objetivos a partir do comprometimento das partes envolvidas, sejam essas as equipes ou especialistas, e a tomada de decisões passa a ser então de modo consensual, ou seja, os responsáveis pelas decisões procuram obter um

consenso sobre a decisão a ser tomada, essa advinda da vontade da maioria, sendo portanto, democrática (CRUBELLATE, 2002). A figura de um líder, esse geralmente representado por uma figura carismática, é importante para a manutenção da tomada de decisões a partir de um consenso da maioria, uma vez que esse líder terá como funções o direcionamento, a transmissão e a disseminação dos valores da organização, conjuntamente com a cultura organizacional (SILVA, 2003).

A estrutura orgânica, flexível, adaptável e com respostas rápidas às mudanças ambientais se contrapõe à estrutura burocrática, rígida e estável. Essa oposição ressalta as diferenças com relação ao controle organizacionais presente nessas duas estruturas. A burocracia apresenta uma hierarquia rígida, com cargos, funções e finalidades definidas a partir da função que o indivíduo representa dentro da organização, sendo que os indivíduos presentes no topo da hierarquia possuem maior autoridade e determinam como será realizado o controle organizacional, a partir da medição do desempenho de cada um dos indivíduos em sua função, sendo, portanto, racional e quantificado (SILVA, 2003; CRUBELLATE, 2002; MOTTA, 1993).

Embora as organizações flexíveis e orgânicas tenham mudado consideravelmente a forma como o controle organizacional é empregado, a partir da disseminação dos valores e missão da organização por meio de um líder e a partir de tecnologias que permitem o monitoramento virtual das atividades desempenhadas pelos funcionários, há ainda elementos burocráticos presentes nessas organizações. Esses elementos ressaltam a não-superação da estrutura burocrática, mas sim a transformação das organizações para a interpretação dos significados e símbolos presentes em seu ambiente, sendo o líder um guia para a compreensão desses símbolos. O líder passa, então, a promover esses símbolos, e, conjuntamente com a cultura organizacional, perpassa os valores e missão da organização, empregando o controle organizacional para o alcance dos objetivos da organização (SILVA, 2003; MOTTA, 1993).

Ao se estabelecer um paralelo entre Silva (2003) e Crubellate (2002), organizações que atendam às expectativas dos participantes podem se constituir como sistemas ideais, sendo que os autores apresentam que as tomadas de decisões em organizações flexíveis atendem às expectativas da maioria dos indivíduos, a partir do consenso, e não de sua totalidade.

# 4 ESPECIFICIDADES DE GESTÃO DAS PEQUENAS EMPRESAS

---

As pequenas empresas tiveram um maior reconhecimento de sua importância a partir da década de 70, pois nesse período a economia e as políticas públicas brasileiras permitiram o desenvolvimento e surgimento de novas empresas, que atualmente se constituem como uma das principais empregadoras e exportadoras, contribuindo de maneira significativa com o desenvolvimento industrial dos países desenvolvidos e em desenvolvimento, por isso se constituem em um importante objeto de estudo, devido ao seu impacto sócio-econômico (JULIEN, 1997).

## 4.1 Definição de Pequena Empresa

Para que a definição de “pequena empresa” seja firmada, deve-se primeiramente definir “empresa”, definição esta que se encontra inserida no contexto jurídico:

A empresa, assim, entra para o direito positivo no País por força da necessidade de se estruturar a atividade econômica voltada à produção ou à circulação de bens ou serviços, reconhecendo, efetivamente, o que a doutrina de há muito preconiza como uma necessidade para a modernização do direito comercial (HENTZ, 2002, p. 3).

Ainda, antes de se definir uma “pequena empresa”, deve-se considerar que a definição de uma pequena empresa não é a mesma definição do que venha a ser uma empresa familiar. Essa importante observação deriva-se do fato de que as pequenas empresas são, justificadamente, associadas com empresas familiares, mas não são todos os casos que se aplicam a essa regra, uma vez que existem pequenas empresas que não são consideradas empresas familiares, bem como existem grandes empresas de origem familiar, tais como a Gerdau e a Votorantim, que são de origem brasileira. Com isso, podem ser apresentadas como definições de “empresa familiar”:

A empresa familiar caracteriza-se pela sucessão do poder decisório de maneira hereditária a partir de uma ou mais famílias. O início desse tipo de empresa está ligado a fundadores pertencentes a uma ou mais famílias e apresenta forte interação e até, em muitos casos, inconveniente

superposição entre as políticas e valores empresariais e as políticas e valores familiares (OLIVEIRA, 2006, p. 3).

Leone (2005, p. 9) apresenta como definição de “empresa familiar”:

A empresa familiar é caracterizada pela observação dos seguintes fatos: iniciada por um membro da família; membros da família participando da propriedade e/ou direção; valores institucionais identificando-se com um sobrenome de família ou com a figura do fundador; e sucessão ligada ao fator hereditário.

Ainda, com relação à empresa familiar, Adachi (2006, p. 21) utiliza, dentre algumas definições, as já mencionadas de Leone (2005), e ressalta as especificidades dessas empresas e o seu âmbito de atuação:

Note-se que na definição de empresa familiar não existe qualquer restrição quanto à área de atuação da empresa, quanto ao seu tamanho, quanto à sua formatação jurídica da sociedade ou com relação ao tempo de existência. O ponto crucial que caracteriza uma empresa familiar é a influência que a família exerce sobre o controle societário e dos negócios.

A definição do que venha a ser uma pequena empresa pode ser ilustrada a partir de uma definição quantitativa de “pequena empresa” (SEBRAE, 2009):

	Indústria	Comércio e Serviços
Microempresa	até 19 pessoas ocupadas.	até 9 pessoas ocupadas.
Pequena Empresa	de 20 a 99 pessoas ocupadas.	de 10 a 49 pessoas ocupadas.
Média Empresa	de 100 a 499 pessoas ocupadas.	de 50 a 99 pessoas ocupadas.
Grande Empresa	acima de 499 pessoas ocupadas.	acima de 99 pessoas ocupadas.

**Quadro 3:** Classificação das empresas de acordo com o seu porte e setor.

**Fonte:** SEBRAE (2009).

Há também a classificação das empresas a partir de seu faturamento anual bruto (SEBRAE, 2009):

- **Microempresa:** de acordo com a Simples Nacional (Lei Complementar Federal 123 de 14/12/2006)<sup>5</sup> até R\$ 240 mil, e de acordo com as exportações (Resolução Grupo Mercado Comum)<sup>6</sup> até US\$ 200 mil para comércio e serviços e até US\$ 400 mil na indústria.

- **Pequena empresa:** de acordo com a Simples Nacional (Lei Complementar Federal 123 de 14/12/2006) acima de R\$ 240 até R\$ 2,4 milhões, e de acordo com as exportações (Resolução Grupo Mercado Comum) acima de US\$ 200 mil até US\$ 1,5 milhão para comércio e serviços. Acima de US\$ 400 mil até US\$ 3,5 milhões na indústria.

Essa classificação a partir do faturamento bruto anual envolve os aspectos legais que legitimam a pequena empresa, e que se constitui em um parâmetro para a compreensão e reconhecimento legal da mesma.

Ainda com relação à classificação quantitativa das empresas, o SBA (2009) define uma pequena empresa como sendo:

O Escritório de Advocacia define a pequena empresa para fins de pesquisa como uma empresa independente tendo menos que 500 empregados. Firms que desejam ser designadas como pequenas empresas pelos programas governamentais tais como contratações devem seguir as padronizações de tamanho especificados pelo *U. S. Small Business<sup>7</sup> Administration* (SBA) Escritório de Padronização de Tamanhos. Estes padrões variam de acordo com a indústria.

Longenecker, Moore e Petty (1997, p. 29) definiram alguns critérios para a criação de um entendimento sobre a pequena empresa, sendo:

1. O financiamento do negócio é fornecido por um indivíduo ou grupo pequeno. Apenas raramente os negócios teriam mais de 15 ou 20 proprietários;
2. Exceto por sua função de marketing, as operações da empresa são localizadas geograficamente;
3. Em comparação com as maiores empresas do setor, a empresa é pequena e;
4. O número de empregados geralmente é menor que 100.

---

<sup>5</sup> Existe uma definição legal do que venha a ser “pequena empresa” de acordo com o Simples Nacional (MINISTÉRIO DA FAZENDA, 2009).

<sup>6</sup> Existem critérios de classificação adotados pela Resolução Grupo Mercado para ser considerada pequena e média empresa dentro do MERCOSUL (MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR, 2009).

<sup>7</sup> Para fins de adaptação de tradução, considerou-se o termo *business* como sendo empresa.

Esses critérios contribuem para uma descrição de como deve ser, na maioria das vezes, a configuração e os padrões de tamanho de uma pequena empresa, de modo que, quando há um enquadramento nestes critérios, uma empresa será considerada pequena.

Como definição qualitativa de pequena empresa, buscou-se a que apresente as especificidades de gestão da pequena empresa, como essas empresas se diferenciam perante as grandes e o que as tornam objeto de estudo diferenciado.

Leone (1999, p. 44) mostra que existem três classes de especificidades na pequena empresa: **organizacional**, relacionadas à natureza da organização e ao papel do ambiente, **decisional** e **individual**, relacionadas à importância do papel do empreendedor e à natureza das atividades, sendo a primeira relacionada à pequena empresa e as duas últimas relacionadas ao dirigente. Partindo da premissa de que a definição qualitativa da pequena empresa se baseará nessas especificidades, podem ser traçadas as seguintes características:

**A importância do papel do empreendedor:** suas aspirações, suas motivações e seus objetivos pessoais; **o papel do ambiente:** as pequenas e médias empresas devem adaptar-se ao seu ambiente; **a natureza da organização:** de fato, essas empresas funcionam como um espaço de transmissão aberto sobre o ambiente. As configurações possíveis são diversas, indo desde o artesanato até as estruturas *ad hoc*, as mais sofisticadas; **a natureza das atividades:** as pequenas e médias empresas escolhem, naturalmente, uma estratégia de especialização e apóiam-se sobre as competências distintas e muito específicas.

Drucker (1981, p. 221) propõe a seguinte definição qualitativa de pequenas empresas:

A pequena empresa distingue-se do negócio pessoal por exigir um nível administrativo entre o “chefe” e os trabalhadores. Uma empresa continuará sendo um negócio pessoal se for dirigida por duas pessoas em sociedade: uma delas, por exemplo, encarregada principalmente das vendas; a outra da fabricação. Continuará sendo um negócio pessoal se houver alguns poucos mestres na oficina que agem apenas como chefes de turma ou trabalhadores especializados. Mas, por exemplo, se for preciso um superintendente de oficina, um tesoureiro e um gerente de vendas, deixa de ser um negócio pessoal e passa a ser uma empresa pequena. Na pequena empresa, nem a parte executiva do cargo de diretor-presidente, nem a parte de fixação de objetivos é uma preocupação em tempo integral do homem de cúpula. O dirigente de uma pequena empresa pode inclusive acumular o trabalho de dirigi-la com o trabalho de dirigir algumas de suas funções, como vendas ou fabricação. Não obstante, a empresa já necessita de uma organização administrativa.

A classificação qualitativa das pequenas empresas permite uma melhor compreensão teórica sobre o objeto de estudo, uma vez que proporciona a descrição da pequena empresa em seus âmbitos de atuação.

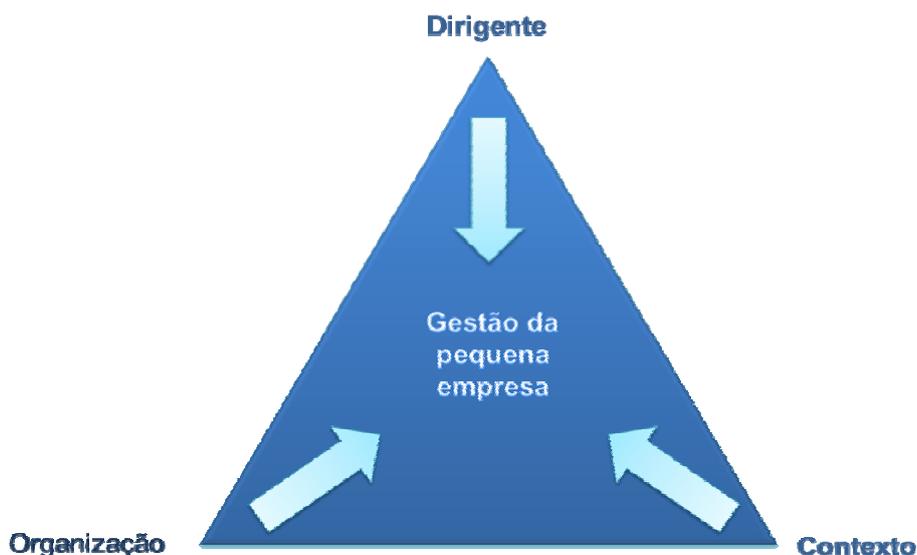
A dificuldade em se elaborar uma definição qualitativa para a pequena empresa é devido à heterogeneidade existente entre elas. Essa heterogeneidade encontrada nas pequenas empresas é em decorrência de que estas se encontram em diferentes setores de atividades (serviços, indústria e comércio) e entre esses setores há notáveis diferenças entre suas características, além da alta taxa de mortalidade, pois como nascem e morrem muitas empresas, há a dificuldade de se analisar o comportamento dessas empresas em um longo período de tempo (LEONE, 1999; JULIEN, 1997).

Tanto a definição quantitativa como a definição qualitativa de pequena empresa, se aplicam ao setor metal-mecânico de São Carlos - SP, pois as empresas analisadas nesse setor são indústrias que respondem às definições consideradas.

#### **4.2 Especificidades de Gestão das Pequenas Empresas**

A partir das definições sobre o que é pequena empresa, torna-se plausível que a análise da totalidade do que venha a ser uma pequena empresa deva ser desmembrada, para que as partes que a compõe sejam tratadas plenamente, uma vez que a pequena empresa é um objeto de pesquisa composto por empresas da área de serviços e comércio, além de indústrias, ou seja, é heterogêneo, e a análise de suas partes provém uma abordagem satisfatória para o seu entendimento e compreensão (JULIEN, 1997).

A abordagem utilizada para a análise das especificidades de gestão das pequenas empresas é composta por três dimensões fundamentais: o dirigente, o contexto e a organização (TERENCE, 2008, p. 94). Ao serem estudadas dessa maneira, as pequenas empresas são tratadas de maneira plena.



**Figura 2:** Especificidades de gestão da pequena empresa.

**Fonte:** TERENCE, 2008, p. 94.

### 4.3 Especificidades do Dirigente

Partindo-se da premissa de que a administração e a gestão das pequenas empresas são, na maioria das vezes, centralizadas na figura do dirigente (MINTZBERG, 2003; LEONE, 1999; JULIEN, 1997; LONGENECKER; MOORE; PETTY, 1997), pode-se inferir que as características pessoais dos dirigentes se reflitam na administração, na gestão e nas características organizacionais das pequenas empresas.

Com isso, a afirmação que Mintzberg (1986, p. 7) faz com relação ao trabalho do dirigente é verdadeira:

Se você perguntar a um executivo qual a sua função ele provavelmente responderá: planejar, organizar, coordenar e controlar. Observe, então, o que ele faz. E não se surpreenda se não conseguir relacionar seu trabalho com essas quatro palavras.

Mintzberg (1986) enfatiza a ação do dirigente em seu cotidiano, apresentando como o dirigente aloca o seu tempo em suas atividades, tanto operacionais quanto administrativas e de gestão. O planejamento das ações e a concepção de estratégias não são contemplados nas ações do dirigente de pequenas empresas, uma vez que essas atividades são cognitivas, intuitivas e são atividades intelectuais, em contraposição com as atividades de ação.

Acerca do trabalho do administrador, Mintzberg (1986) analisa os administradores de organizações, e que, assumindo-se as diferenças entre as atividades do dirigente de pequenas

empresas, devem ser consideradas as especificidades e as diferenças acerca dos dirigentes de cada setor (indústria, comércio e serviços) e acerca do porte das empresas, ressaltando-se assim as particularidades entre esses objetos de estudo, administradores e dirigentes.

A análise do comportamento do dirigente também deve ser realizada a partir do cotidiano do dirigente, sendo que esse marco temporal permite analisar a essência do que é verdadeiramente administrar, em contraposição ao que deveria ser administrar ou a idealização de um significado que não corresponde com a realidade. A partir de uma perspectiva micro, realizada a partir de características básicas do dirigente, tais como informações sócio-econômicas e características mentais e comportamentais, é apresentada a empiria da administração, ou seja, como ela é realizada na prática, como realmente são concebidas e realizadas as práticas da administração. Igualmente, a empiria da administração permite a criação de categorias, teorias e conceitos que visam representar a realidade verdadeira da prática da administração, adotando-se uma perspectiva que busca o real ao invés do ideal e normativo. Contudo, essa perspectiva não é desprovida de teoria, pois busca teorizar sobre a natureza social do trabalho do administrador (NOORDEGRAAF; STEWART, 2000).

Ao se considerar a perspectiva empírica, é reforçada a afirmativa de Mintzberg (1986) a respeito do folclore e o fato: como é realmente a prática da administração em contraposição à ordem normativa dos fatos, que não se reportam ao cotidiano da administração, enfatizam a administração transformada pelas forças sociais que a afetam e que constituem o “jogo” da administração, corroborado pelas “regras do jogo”, ou seja, as demandas e constrangimentos resultantes da prática da administração.

O registro das atividades realizadas pelo dirigente, a partir da marcação de tempos de execução, reafirma esse perfil dinâmico e executor de diversas funções exercidas por ele. A análise da metodologia de usos do tempo, e o diário de atividades como um meio de coleta de dados, começou a ser utilizada como metodologia de pesquisa no início dos anos 90, quando havia a necessidade de se mensurar o tempo alocado pelas famílias que trabalhavam nas fábricas nascentes no período da Revolução Industrial, sendo que a importância dessa análise temporal estava relacionada às condições de trabalho dessas famílias de operários e também relacionou as longas jornadas de trabalho em comparação às horas de lazer, e como essas

longas jornadas de trabalho trouxeram como resultados as nações desenvolvidas (SZALAI<sup>8</sup>, 1972 *apud* UNITED NATIONS, 2005).

A relação entre trabalho e atividade foi abordada por duas diferentes perspectivas: a econômica e a sociológica, sendo essa última a abordagem mais apropriada para a descrição do trabalho do dirigente, uma vez que essa analisa a empiria, os fatos concretos realizados em um determinado ambiente, e a partir dessa análise a formulação de uma teoria, ao contrário do que preconiza a perspectiva econômica, que parte de um constructo teórico para a análise empírica (BLEKESAUNE, 2005).

O trabalho, a partir da perspectiva proposta pela metodologia de usos do tempo, é definido a partir de critérios estabelecidos por um observador, e os critérios estabelecidos por esse observador implicam em uma atividade instrumental, algo que é feito para o alcance de resultados. Mas, ao se estender o significado de trabalho, as atividades realizadas por um indivíduo também poderiam ser consideradas trabalho, sem o alcance de resultados, uma vez que trabalhos realizados na esfera doméstica são codificados e quantificados enquanto trabalho e também há a esfera do prazer que o trabalho proporciona, provendo assim oportunidades para o trabalhador. O lazer é mensurado como um meio para medir o aumento da produtividade e a análise das formas de consumo do trabalhador (BLEKESAUNE, 2005).

A escolha da metodologia de usos do tempo e do diário de campo como um meio de coleta de dados se deve ao fato de que o trabalho do dirigente é dinâmico e, ao ser quantificado e mensurado a partir dos usos do tempo, devem ser consideradas a heterogeneidade das pequenas empresas e a pluralidade de atividades, perfis e setores de atuação dos dirigentes, reafirmando, assim, a dificuldade em teorizar a respeito do trabalho do dirigente (LEONE, 1999; JULIEN, 1997; LONGENECKER; MOORE; PETTY, 1997). Ainda, para se confeccionar um diário para anotar o trabalho e o cotidiano do dirigente, devem ser usados intervalos de tempo de curta duração, para que a riqueza de detalhes e a máxima observação acerca do trabalho do dirigente sejam contempladas, sendo essa uma importante ressalva metodológica.

A utilização de um diário de atividades, como uma ferramenta para a coleta de dados, para avaliar e registrar as atividades realizadas pelos dirigentes mostra que, além de ser executor de atividades simultâneas de caráter decisional e operacional, conforme já apresentado (MINTZBERG, 2003; LEONE, 1999; JULIEN, 1997; LONGENECKER;

---

<sup>8</sup> SZALAI, A. **The use of time: daily activities of urban and suburban populations in twelve countries.** European Coordination Centre. The Hague: Mouton, 1972.

MOORE; PETTY, 1997), a codificação dessas atividades levaria a um possível conflito de dados, dependendo do intervalo temporal utilizado, pois, como as atividades executadas são simultâneas, os intervalos temporais utilizados devem ser menos espaçados e o preenchimento do diário temporal mostrará, detalhadamente, como o dirigente executa as suas atividades (SZALAI, 1972 *apud* UNITED NATIONS, 2005). Esse meio de coleta de dados permite quantificar o trabalho do dirigente em suas diferentes esferas de atuação (operacional, decisional, administrativa e de gestão) e também apresentar onde o dirigente realiza essas atividades, fornecendo assim um importante instrumental para caracterizar e teorizar a respeito do dirigente da pequena empresa, embora o preenchimento do diário por parte do dirigente seja inviável, devido à demanda de seu tempo, sendo que a solução é a alocação de um pesquisador que observe suas atividades cotidianas.

A tomada de decisões pode ser definida como “o processo pelo qual as organizações são estruturadas e reestruturadas” (HALL, 2004, p. 144). Em uma pequena empresa nem sempre se constitui em uma decisão “programada”, previamente elaborada, pois, como o dirigente é o principal responsável por praticamente todas as decisões da empresa, salvo quando há outro funcionário que ocupe um cargo administrativo, essas decisões “não-programadas”, espontâneas e desprovidas de elaboração, podem surgir inesperadamente e a sua efetivação não segue um padrão racional, baseado em uma formulação lógica de etapas. Essa decisão “não-programada” possui a mesma importância que uma decisão “programada”, pois envolve questões administrativas de grande importância para a organização, tornando-se assim uma decisão desafiadora para o administrador (SIMON<sup>9</sup>, 1960 *apud* MILLER; HICKSON; WILSON, 2004).

A decisão sobre uma ação poderá ter desdobramentos em outras decisões posteriores, de igual importância para a empresa. Por isso, o planejamento de uma decisão “não-programada”, mesmo que imediato, deve levar em consideração a estratégia adotada pela empresa, ou seja, o posicionamento dessa empresa perante seu mercado de atuação, e a amplitude dessa decisão, para que as implicações decorrentes dessa decisão não repercutam de maneira negativa na empresa (SIMON, 1960 *apud* MILLER; HICKSON; WILSON, 2004).

A centralidade na tomada de decisões de uma empresa também pode advir de um núcleo familiar, quando esta é pertencente a uma família ou pode advir de uma ou mais pessoas, quando essas formam uma sociedade, sem necessariamente possuírem vínculos

---

<sup>9</sup> SIMON, H. A. **The new science of management decision**. New York: Harper & Row, 1960.

familiares. Essa centralidade leva consigo os valores, ideais e objetivos que norteiam a existência da empresa, em decorrência dessa pessoalidade no trato dos negócios e da administração intuitiva (ADACHI, 2006; OLIVEIRA, 2006; LEONE, 2005; 1999). Na grande maioria das pequenas empresas, os dirigentes não possuem experiência com o seu setor ou ramo de atuação, o que lhes confere uma inexperiência com relação ao desenvolvimento de seu negócio e também com relação às habilidades necessárias para tomada de decisões; por isso essas são intuitivas e obedecem a uma demanda imediata para a resolução de problemas (SCARBOROUGH; ZIMMERER, 1996).

Como o dirigente é a peça central da pequena empresa, ele se encarregará de executar tarefas tanto operacionais quanto administrativas, como as operações cotidianas referentes à produção e não conseguir distribuir o seu tempo em atividades administrativas, como o estudo e a elaboração do planejamento da empresa (LACOMBE; HEILBORN, 2008).

Os requisitos exigidos do dirigente são amplos, que lhes conferem um alto grau de sobrecarga, uma vez que devem ter habilidades para coletar informações e serem comunicativos e devem possuir algum tipo de planejamento, mesmo que intuitivo, para que as atividades de administração e de produção não sejam conflitantes, embora essa realidade esteja longe de estar presente, pois como já enfatizado, o dirigente é o principal fator de existência da empresa (LACOMBE; HEILBORN, 2008).

Para que sejam evitados problemas com relação à gestão e administração das empresas, o dirigente deve estabelecer um planejamento minimamente elaborado, de como dirigir a empresa dentro de um determinado prazo, realizar um planejamento orçamentário que se adéque ao capital inicial que a empresa possui para a realização de seus investimentos e manter um fluxo de caixa favorável para que a empresa possa produzir de maneira lucrativa e, finalmente, aprender como gerir pessoas de maneira eficiente, a partir da motivação e manutenção do clima organizacional favorável para o desenvolvimento da empresa. Para isso, o dirigente terá que reconhecer a necessidade de demais funcionários dentro de sua empresa, que, motivados e bem treinados, irão trabalhar em prol de seu negócio. É evidente que essa é uma situação ideal, porém, nas situações contextuais, percebe-se a dificuldade encontrada pelos dirigentes em se manter sempre preparados para as melhores decisões, devido às constantes transformações econômicas, que atingem diretamente as pequenas empresas (SCARBOROUGH; ZIMMERER, 1996).

#### **4.4 Especificidades do Contexto**

Para a análise do contexto organizacional das pequenas empresas, o termo “contexto” será considerado um equivalente para “ambiente”, uma vez que as terminologias apresentam o mesmo significado e possuem como finalidade a análise e descrição do âmbito econômico, político, dos concorrentes e do mercado e de suas flutuações, que implicam em conseqüências para as empresas. A partir das perspectivas externa e interna, a análise do contexto organizacional das pequenas empresas será realizada.

##### **4.4.1 Contexto Econômico das Pequenas Empresas**

O marco temporal e histórico utilizado para se estudar o contexto organizacional das pequenas empresas se inicia na década de 1980, uma vez que a economia brasileira enfrentava uma redução no ritmo de crescimento econômico, tendo como principal conseqüência a redução de postos de trabalho e o aumento do desemprego, em decorrência da elevada dívida externa, as altas taxas de inflação e a crise do Estado. Esses três principais fatores são frutos da conjuntura econômica e histórica vivenciada pelo Brasil, que no fim de 1979, passou por uma crise com o fim do financiamento externo líquido em 1982, incapacitando o Estado de realizar uma poupança compulsória e inviabilizando o padrão de crescimento por meio de financiamento externo ou estatal (BRESSER PEREIRA, 1987).

A análise da conjuntura econômica brasileira sugere que houve uma redução no investimento para o desenvolvimento econômico, e que dentre as conseqüências advindas dessa redução houve a crescente taxa de desemprego, sendo que na década de 1980 as pequenas empresas aumentaram em número e se mostraram uma alternativa para a geração de empregos e circulação do capital (IBGE, 2001).

As micro e pequenas empresas representam 98% de toda atividade empresarial brasileira (num universo de 5,1 milhões de empresas), com faturamento correspondente a 20% do PIB nacional. No Estado de São Paulo, centro econômico e financeiro nacional, o faturamento é de 28% do total da atividade empresarial paulista e responde também por mais de 2/3 dos empregos (SEBRAE, 2009).

Estes dados mostram que esse segmento empresarial gera resultados significativos para a economia paulista e nacional. Trata-se do principal fator de desenvolvimento econômico em termos de oportunidades, e falar em oportunidades no Brasil significa falar em bem estar social, pois a adoção do regime de livre iniciativa no País representou um marco em termos de oportunidades, pois até então as pessoas dependiam exclusivamente dos empregos assalariados, mas hoje já é possível se falar no próprio negócio como uma alternativa aos

empregos assalariados, ou seja, geração de oportunidade e redução de desigualdades sociais (GABRIEL, 2009).

As micro e pequenas empresas, atraídas pelo princípio da livre iniciativa, cumprem por consequência o princípio da dignidade e de justiça social por gerarem oportunidades, exercem plenamente a função social da propriedade, haja vista que são empresas criadas exclusivamente em benefício da própria sociedade brasileira, atendem a livre concorrência e a defesa do consumidor ao oferecerem alternativas ao mercado consumidor, em especial à população de menor renda, além do que, são as que geram menor impacto ambiental. É mecanismo constitucional de distribuição de renda e redução de desigualdades sociais e regionais, é celeiro potencial de geração de oportunidades, empregos e renda (GABRIEL, 2009).

Além de considerar o dinamismo do ambiente que norteia as pequenas empresas, deve-se considerar a forma de inserção das pequenas empresas dentro desse ambiente. Para isso, Souza e Mazzali (2008) estabelecem tipologias que permitem analisar a inserção das pequenas empresas, com exceção das microempresas, na estrutura produtiva, sendo essas:

- **Pequenas empresas em mercados competitivos:** caracterizadas pela flexibilidade e pela estratégia competitiva, associadas ao baixo custo da mão-de-obra. Esse baixo custo da mão-de-obra evita que um grande contingente de trabalhadores se encontre em uma situação de desemprego, sendo consideradas geradoras de emprego. Encontram-se em mercados com baixa barreira à entrada, não sendo, portanto, oligopolizados. Essas empresas desempenham um importante papel econômico e social, pois uma vez que possuem baixos custos com mão-de-obra, essas empresas passam a ser empregadoras em potencial;
- **Pequenas empresas independentes em estruturas industriais dinâmicas:** as características dos dirigentes se associam a essas empresas, no que tange o surgimento, a continuidade e o desempenho, uma vez que tornam a empresa mais que a expressão de suas potencialidades, buscando sempre explorar novos “nichos” de mercado para a expansão de seus negócios. Essas empresas são pioneiras na descoberta de novos “nichos” de mercado, uma vez que, por possuírem um ciclo de vida do produto curto e uma frágil barreira à entrada no mercado, essas prezam pela diversificação de seus produtos e buscam novos “nichos”.

Embora essas características sejam positivas, muitas vezes essas empresas encontram dificuldades de financiamento para elevar o patamar da empresa ou para explorar novos negócios, uma vez que esse novo patamar pode ou não representar um empreendimento viável. Com isso, ao se encontrarem em dificuldades, essas empresas podem ser adquiridas

por empresas maiores ou, por não conseguirem elevar o patamar, essas podem optar por permanecer ou não no mercado;

- **Pequenas empresas organizadas em redes sem liderança de grandes empresas:** essas empresas se estabelecem em arranjos produtivos locais que, com coordenação e colaboração das empresas que se situam nessas localidades, obtém vantagens competitivas em relação às empresas que não se encontram dentro desse arranjo. A vantagem competitiva é obtida através da divisão vertical e horizontal do trabalho. Essa colaboração entre as empresas gera sinergia, pouca divisão do trabalho, igualdade de poder entre as empresas e baixa hierarquia nas relações entre as empresas, gerando alta flexibilidade. Esses arranjos conferem certa importância para o dinamismo, o desenvolvimento industrial e situação econômico-financeira, garantindo uma maior estabilidade quanto às incertezas ambientais e por se beneficiarem do desenvolvimento regional; e

- **Pequenas empresas integrantes de redes comandadas por grandes empresas:** a vinculação das pequenas empresas com as grandes empresas podem ser em um maior ou menor grau de dependência, com um maior ou menor grau de autonomia em uma relação assimétrica. Essa forma de relação mostra uma nova divisão do trabalho, com diferentes transformações, em que as pequenas empresas ficam, de alguma forma, sob o controle das grandes empresas, incorporando-as em suas estratégias. Essa forma de inserção caracteriza as empresas não como grandes ou pequenas, mas sim como “satélites”, pois estão sob o comando de uma empresa contratante. Caso aconteça a quebra dos vínculos entre essas empresas, a pequena empresa terá que encontrar, formar e se adequar a um novo fornecedor, ou seja, uma nova grande empresa. Esse tipo de dinâmica extrapola apenas a compra e venda de produtos, e enfatiza a troca de conhecimentos e experiências. Portanto, quanto menor a relevância das pequenas empresas, a assimetria nas relações de negociação será menor e a determinação de vantagens competitivas da grande empresa será maior.

Essas tipologias permitem analisar as diferentes inserções econômicas, a dinâmica e o meio produtivo dessas empresas e ressaltar a heterogeneidade entre as pequenas empresas, permitindo com isso a elaboração de políticas setoriais que considerem essas formas de inserção, que contribuem com diferentes potencialidades para a geração de emprego, desenvolvimento local, competitividade dos setores em que estão inseridas ou forma alternativa ao emprego, para a geração de renda.

#### **4.4.2 Contexto Organizacional das Pequenas Empresas**

O contexto organizacional, ou ambiente, é o mesmo tanto para as grandes empresas como para as pequenas empresas, conforme considerado em Terence (2008, p. 94), o ambiente será tudo o que é externo ao dirigente e à organização, sendo com isso a terceira dimensão considerada para a gestão efetiva das pequenas empresas.

Além do contexto econômico, também é considerado o contexto gerencial e administrativo, interno, a partir da análise das principais variáveis presentes na atualidade, sendo essas: a TI, P&D, inovação e a aprendizagem organizacional.

O dinamismo do ambiente, ou seu equivalente, contexto organizacional, irá determinar a organicidade da estrutura organizacional. Isso é dizer que há a necessidade para a mudança no produto, as condições políticas, tanto internas quanto externas, são instáveis e deve haver flexibilidade a partir do uso de supervisão direta ou ajuste mútuo. Quando o ambiente é complexo, a tomada de decisões para que a empresa possa sobreviver dentro desse ambiente deve ser descentralizada, algo que ocorre com pouca frequência dentro de uma pequena empresa, uma vez que a tomada de decisões se centra na figura do dirigente. Para isso, o dirigente deve se atentar para os acontecimentos contextuais que atingem diretamente o seu nicho de mercado (MINTZBERG; QUINN, 2001).

As pequenas empresas, em comparação com as médias e grandes empresas, utilizam em menor escala a tecnologia, em especial a TI, e isso se reflete em uma desvantagem tecnológica, uma vez que a otimização dos processos, tanto administrativos quanto operacionais, é grandemente beneficiada pela TI, que por ser uma ferramenta que traz inovação e competitividade, fatores relevantes em uma economia globalizada. Por ser uma ferramenta que exige um alto grau de investimento e que não é desenvolvida pelas pequenas empresas, essas, em sua maioria, não possuem o capital necessário para a sua aplicação, porém esse ciclo vicioso, baixo capital para investimento, baixa otimização em processos de produção e desvantagem competitiva está mudando gradualmente, uma vez que as pequenas empresas estão enxergando a necessidade de se investir em TI para versatilizar e aprimorar os processos de comunicação e conhecimento organizacional (LEE; KIM; CHOI; LEE, 2009).

Para que esse quadro seja revertido, o de que as pequenas empresas, com exceção das de base tecnológica, não desenvolvem a sua própria TI, essas deveriam alocar recursos para a pesquisa e o desenvolvimento (P&D). Assim como a alocação de recursos para a TI, a alocação de recursos para P&D deve ser planejada de acordo com as possibilidades de capital da empresa. No entanto, o investimento em P&D não deveria estar necessariamente atrelado

às reservas da empresa, essa geralmente atrelada ao fluxo de caixa da empresa, e sim que o investimento em P&D se difere do capital de investimento da empresa, considerando as restrições financeiras e a importância de fontes internas e externas de financiamento, afirmando com isso que o investimento em P&D deveria ser deslocado dos fundos internos da empresa ao invés de capital de investimento. Em comparação com as grandes empresas, as pequenas empresas sofrem mais com restrições externas para o financiamento em P&D (CZARNITZKI; HOTTENROTT, 2009).

Portanto, além da TI e da P&D, a aprendizagem organizacional e a inovação são dois fatores importantes em uma economia baseada no conhecimento organizacional, e esses dois fatores desempenham um importante papel na busca pela competitividade, explorando ao máximo o bem intangível presente nas organizações. A aprendizagem organizacional, a partir da perspectiva do comportamento organizacional, mostra que os indivíduos constantemente se apropriam de conhecimento, a partir de suas experiências diárias e de fontes de informações, e essa apropriação do conhecimento pode ser revertida em conhecimento organizacional. Esse conhecimento organizacional, quando aliado às práticas administrativas contemporâneas, permite que se reverta em idéias e inovações que aprimorem as competências, a *expertise* e as habilidades (YEUNG; LAI; YEE, 2007).

#### **4.5 Estrutura Organizacional das Pequenas Empresas**

A estrutura organizacional da maioria das pequenas empresas tende a evoluir com pouco planejamento consistente, sendo que os empregados são alocados em determinadas funções específicas e permanecem com essa função quando a empresa passa a crescer. Não necessariamente esses empregados são especialistas nas funções que desempenham, porém, com a prática advinda do cargo que ocupam, esses empregados tornam-se conhecedores de sua função. A estrutura passa a ser, com isso, prática e flexível, uma vez que a estrutura das empresas evolui a partir do processo de trabalho e crescimento da empresa, apresentando assim um forte elemento de praticidade nos arranjos organizacionais (LONGENECKER; MOORE; PETTY, 1997).

Mintzberg e Quinn (2001) afirmam que a estrutura das pequenas empresas é diferenciada, sendo muito simples, com pouco ou nenhum pessoal de *staff*, muita informalidade, baixa utilização de procedimentos de planejamento e treinamento e composta por poucos níveis hierárquicos.

A partir da afirmação de que a estrutura das pequenas empresas é diferenciada, a estrutura organizacional que mais se aproxima das especificidades da pequena empresa é a “estrutura simples”, pois possui as seguintes características:

O principal mecanismo de coordenação é a supervisão direta; a palavra-chave da organização é a cúpula estratégica, os principais parâmetros de *design* são a centralização e a estrutura orgânica e os fatores situacionais são: organização jovem e pequena; sistema técnico sem sofisticação; ambiente simples e dinâmico, possibilidade de hostilidade extrema ou forte necessidade de poder do executivo principal e não segue a moda (MINTZBERG, 2003, p. 178).

A estrutura simples possui as seguintes vantagens competitivas: sua manutenção é rápida, flexível e barata, com relações claras de responsabilidade, por isso são ideais para pequenas empresas. À medida que a organização cresce, há a necessidade de formalização e descentralização na tomada de decisões, para que não haja uma sobrecarga de informações na cúpula estratégica (ROBBINS, 2000).

A cadeia de comando característica de uma estrutura simples é a **organização de linha**, onde cada funcionário tem uma determinada função e supervisor para quem ele se reporta e pede instruções, apresentando assim uma única cadeia de comando e todos os funcionários desempenham a execução do trabalho total, como produção, vendas e alocação de recursos financeiros. A **cadeia de comando** apresenta a relação entre o superior e os subordinados com um fluxo de informações de cima para baixo, e também como um meio para informações recíprocas e entre funcionários, e nas pequenas empresas, esse fluxo de informações tende a ser informal, uma vez que os funcionários se reportam diretamente ao dirigente, sem a necessidade prioritária de um gerente para os processos de comunicação (LONGENECKER; MOORE; PETTY, 1997).

Quando uma pequena empresa passa a empregar mais funcionários e a estrutura da tomada de decisões ainda se concentra na figura do dirigente da empresa, as decisões passam a ser morosas e o fluxo de informações passa a ser prejudicado, sendo essa uma das principais causas para o fechamento das empresas, uma vez que pode haver a perda de oportunidades de negócios (ROBBINS, 2000). Uma alternativa possível para a não-concentração da tomada de decisões, formulação estratégica e realização do planejamento da empresa é o reconhecimento de que a Estrutura Simples já não mais suporta essa realidade, ou seja, o aumento quantitativo de indivíduos na empresa, sendo que a estrutura que se adequaria a essa nova realidade é a

Burocracia Mecanizada ou a Burocracia Profissional, que carregam em suas características meios para a não-sobrecarga na figura do dirigente (MINTZBERG, 2003).

Como desvantagens relacionadas à estrutura simples, nessa não há a separação entre a execução e a elaboração do planejamento, e com isso a distribuição do uso do tempo dentro de uma organização de estrutura simples é prejudicada. Como a estrutura simples é basicamente linear, há uma clara divisão de tarefas, que caracteriza uma padronização de atividades e um alto grau de exigência da chefia, que tende a ser sobrecarregada (LACOMBE; HEILBORN, 2008).

Portanto, a estrutura organizacional que mais se aproxima da pequena empresa, considerando-se suas especificidades, é a “estrutura simples”, pois essa abrange a dinâmica do funcionamento da pequena empresa nas dimensões administrativas e de produção, refletindo, fielmente, o comportamento dessas empresas.



# 5 TRABALHO DE CAMPO

---

Esta pesquisa possui como método de pesquisa o método qualitativo, como forma de abordagem do problema e possui propósitos exploratórios, uma vez que o conhecimento sobre a estrutura organizacional das pequenas empresas ainda é incipiente. O procedimento técnico utilizado é o estudo de caso descritivo, sendo que os dados são coletados por meio de entrevistas realizadas com os dirigentes das pequenas empresas do setor metal-mecânico de São Carlos - SP e a análise dos dados e de conteúdo são baseados em Bardin (1977).

## 5.1 Caracterização da Pesquisa

São assinalados os seguintes aspectos com relação à caracterização da pesquisa:

### a) Quanto à ênfase, será aplicada.

A pesquisa possui uma finalidade prática e visa, a partir dos dados e resultados obtidos, propor recomendações para a solução de problemas e busca de mudanças organizacionais nas empresas estudadas.

### b) Quanto aos propósitos, será exploratória.

A pesquisa exploratória possui como fundamentos a constante busca pelo conhecimento e a formulação de perguntas racionais para a obtenção, de forma satisfatória, dos dados desejados. Com isso, pode-se conhecer o objeto de pesquisa tal como ele se apresenta no mundo real, para assim captar o que é essencial no objeto de pesquisa. Ao se apropriar da realidade, o pesquisador poderá intervir na realização de mudanças propostas para o objeto de pesquisa estudado, contribuindo assim para melhorias, advindas dos resultados obtidos através da pesquisa (PIOVESAN; TEMPORINI, 1995).

### c) Quanto à abordagem do problema, será qualitativa.

A pesquisa possui como foco a subjetividade, ou seja, procura responder o problema da pesquisa interpretando os dados obtidos de maneira descritiva, crítica e propositiva. Essa forma de interpretação busca compreender a complexidade das relações sociais existentes e do significado atribuído a elas pelos sujeitos participantes (CHU; WOOD JR., 2008).

**d) Quanto aos procedimentos técnicos, será um estudo de caso descritivo.**

Como definição de estudo de caso, Gerring e McDermott (2007, p. 688) apresentam-na como:

[...] O estudo de caso é uma forma de análise onde uma ou mais unidades são estudadas intensivamente com o objetivo de elucidar os recursos de uma ampla classe de - presumivelmente parecidas mas não idênticas - unidades. As unidades podem ser compostas de quaisquer fenômenos enquanto cada unidade é relativamente bem delimitadas e enquanto essas unidades existam no mesmo nível de análise para a principal inferência. (Se a inferência se preocupa com o indivíduo, os casos são compostos de indivíduos; se a inferência se preocupa com estados-nações, os casos se preocupam com estados-nações); e assim por diante.

Para essa pesquisa, o estudo de caso é utilizado quando: as inferências são mais descritivas do que casuais; a profundidade das proposições é priorizada; a proposição causal do problema é invariante ao invés de probabilística; a estratégia da pesquisa é exploratória ao invés de confirmatória; e quando a variância aceitável é disponível para apenas uma unidade ou um pequeno número de unidades (GERRING, 2004, p. 352).

Como apresentado, o estudo de caso descritivo visa apresentar a descrição de um fenômeno, no caso propor uma descrição da estrutura organizacional das pequenas empresas. Para realizar o objetivo da pesquisa, a coleta de dados é realizada a partir de entrevistas, para poder compreender a empresa e suas especificidades, prezando assim pela fidelidade e pela precisão dos dados obtidos (CRESWELL, 2007). A seleção dos casos, diferentemente da metodologia quantitativa, não é feita a partir de uma amostra representativa do universo de pesquisa, e sim a partir de casos que irão prever resultados semelhantes ou que produzam resultados diferentes, porém previsíveis (GIL, 2009).

De acordo com Gil (2009, p. 50), os estudos de caso são classificados segundo seus objetivos e propósitos gerais. Com isso, existem três objetivos abarcados pela metodologia estudo de caso: descritivos, explicativos e avaliativos. Para contemplar o objetivo dessa pesquisa, o estudo de caso é classificado como descritivo:

Estudos de caso descritivos são desenvolvidos com o propósito de proporcionar a ampla descrição de um fenômeno em seu contexto. Procuram fornecer respostas a problemas do tipo “o que?” e “como?”. Mas diferem significativamente dos estudos descritivos de natureza quantitativa, pois não buscam descrever com precisão as variáveis em estudo nem a relação que se estabelece entre elas. Antes, procuram identificar as múltiplas manifestações do fenômeno e descrevê-lo de formas

diversas e sob pontos de vista diferentes. A maioria dos estudos de caso se enquadra nesta categoria.

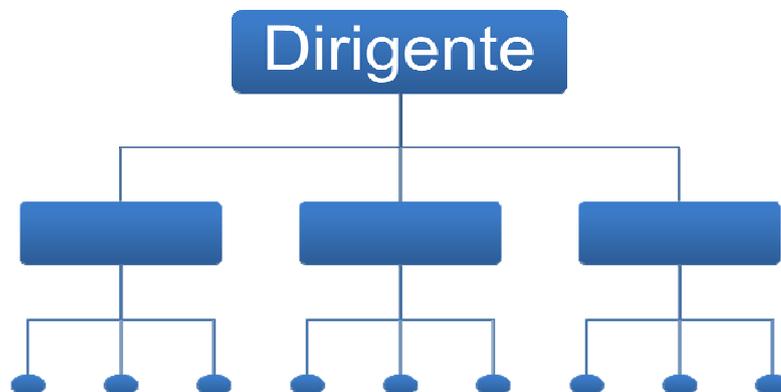
**e) Quanto à escolha das empresas.**

A estrutura organizacional Simples (MINTZBERG, 2003), característica de pequenas empresas, é comumente encontrada em microempresas, uma vez que, por possuírem um reduzido número de funcionários, como no caso analisado, indústrias do setor metal-mecânico, com até 19 pessoas ocupadas, possui um organograma que apresenta apenas um nível hierárquico abaixo do dirigente, como apresenta a figura 3:

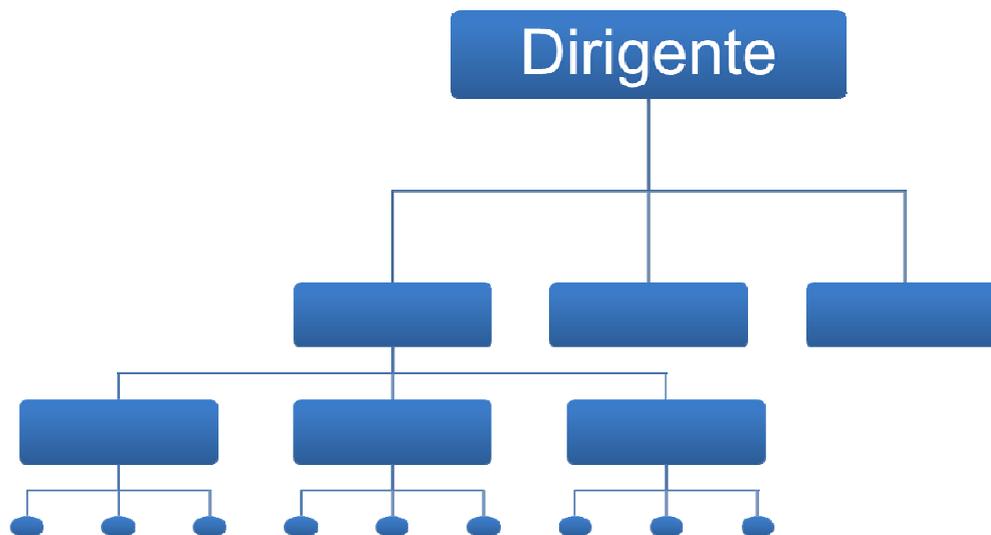


**Figura 3:** Estrutura Organizacional tipo 1.  
**Fonte:** OLIVEIRA; ESCRIVÃO FILHO, 2009, p. 8.

Para se analisar a estrutura organizacional das pequenas empresas do setor metal-mecânico e com isso se alcançar o objetivo proposto, são analisadas empresas que, de acordo com as respostas do questionário elaborado por Oliveira e Escrivão Filho (2009), possuem as estruturas organizacionais das figuras 3, 4 e 5:



**Figura 4:** Estrutura Organizacional tipo 2.  
**Fonte:** OLIVEIRA; ESCRIVÃO FILHO, 2009, p. 8.



**Figura 5:** Estrutura Organizacional tipo 3.  
**Fonte:** OLIVEIRA; ESCRIVÃO FILHO, 2009, p. 8.

As empresas que apresentam as estruturas organizacionais ilustradas pelas figuras 3 e 4 possuem características diferenciadas das microempresas, pois essas possuem uma estrutura mais complexa. No entanto, as microempresas serão consideradas como parte integrante da amostra, para a proposição de recomendações generalizadas a partir da análise da estrutura organizacional coerente com as especificidades das pequenas empresas. A escolha de seis empresas permite analisar, descrever e comparar a estrutura organizacional das pequenas empresas, analisando os pontos convergentes e divergentes.

#### **f) Quanto à coleta de dados.**

Os dados são coletados por meio de um roteiro de entrevistas, com perguntas que possibilitam ao dirigente expor suas opiniões e adicionar informações complementares. O roteiro de entrevistas serve como um guia, com perguntas que podem ser contempladas com um conteúdo mais detalhado e a interferência do entrevistador é mínima, ou seja, o pesquisador apenas conduz a entrevista por meio das perguntas do roteiro de entrevistas, concedendo liberdade para que o entrevistado possa respondê-las livremente (BONI; QUARESMA, 2005).

## 5.2 Questões da Pesquisa

O problema de pesquisa apresenta a estrutura e o controle organizacional da pequena empresa e as suas especificidades. Assim, as questões de pesquisa são:

- Como se apresentam os elementos que compõem a estrutura organizacional – autoridade, comunicação e atividades – na pequena empresa?
- Como e em que medida esses elementos interferem na gestão dessas empresas?
- Em que medida a proposição de uma descrição que abarque as especificidades inerentes à estrutura organizacional das pequenas empresas viabilizará a gestão dessas empresas?
- Quais são as influências da estrutura organizacional da pequena empresa para a promoção de sua eficiência e competitividade?
- Quais recomendações podem ser definidas e sugeridas para os dirigentes com relação ao aprimoramento da gestão e administração das pequenas empresas?
- Como se constitui e se utiliza o controle organizacional nas pequenas empresas?
- Quais são as especificidades estruturais e de gestão das empresas do setor metal-mecânico?
- O setor metal-mecânico, considerado um setor relevante dentro do quadro social, econômico e desenvolvimentista, terá muitos benefícios com essa pesquisa. Com isso, de que maneira futuras pesquisas poderão contribuir para a melhoria desse setor?
- Como essa pesquisa se constituirá como base para futuros estudos de diferentes setores que possuem a mesma importância?

## 5.3 Definição das Variáveis da Pesquisa

São consideradas as seguintes variáveis da pesquisa:

- **Especificidades de Gestão das Pequenas Empresas:** referem-se às características organizacionais inerentes às pequenas empresas, que as distinguem das grandes empresas.
- **Estrutura Organizacional:** a estrutura organizacional será analisada visando cumprir os objetivos propostos pela pesquisa e com isso gerar recomendações no âmbito da gestão e administração das pequenas empresas.
- **Controle Organizacional:** o controle organizacional será analisado para descrever e caracterizar como as ordens e normas são delegadas dentro da pequena empresa. Por ser o dirigente o principal responsável pelas tomadas de decisões, o controle organizacional terá como norte as ações dos dirigentes no que tange às tomadas de decisões e atribuições de atividades.

#### **5.4 Técnicas de Coletas de Dados**

Os instrumentos de coleta de dados utilizados são:

- (a) Entrevistas semi-estruturadas, realizadas com os dirigentes das pequenas empresas;
- (b) Confeção de um Diário de Campo, para registrar as principais informações decorrentes das visitas e das entrevistas.

#### **5.5 Técnicas de Análise de Dados**

A análise de conteúdo é pautada a partir das proposições feitas por Bardin (1977). A autora propõe que sejam criadas categorias, sub-temas e palavras-chave que sistematizam e abordam o conteúdo, organizando os dados e dividindo-os de acordo com a sua importância, determinada pela frequência com que aparecem ou são apresentados durante a entrevista.

As variáveis, ou categorias, como determinado por Bardin (1977) por ordem de importância, são: estrutura organizacional, controle organizacional, processos produtivos, especificidades de gestão das pequenas empresas. As empresas são descritas individualmente, de forma a não identificar as empresas em nenhum dos momentos. Após a descrição individual de cada uma das empresas, são construídas tabelas com as variáveis (categorias) e os elementos constituintes das variáveis (sub-temas), bem como as palavras mais recorrentes durante as entrevistas (palavras-chave).

A partir dessa sistematização, ao se analisar as tabelas, são geradas as recomendações para o aprimoramento da gestão e administração das empresas. Essas recomendações são generalistas e partirão dos pontos em convergência, presentes nas empresas estudadas.

#### **5.6 Ética da Pesquisa**

Ao se propor um problema de pesquisa, esse deve estar claro que beneficiará o objeto de pesquisa em questão, as pequenas empresas em sua administração e gestão, sendo que todos os dirigentes participantes serão tratados de forma igualitária e prezando sempre pelo seu bem-estar. A participação na pesquisa é voluntária, e se o participante desejar, ao longo da pesquisa, não mais participar, esse possui toda a liberdade para comunicar a sua não participação. A pesquisa não acarreta em qualquer tipo de dano ao participante e, sobretudo, os dados são tratados de maneira conjunta, sem a possibilidade de identificação das empresas estudadas. O sigilo dos dados, não importando a sua natureza, seja ela documental ou oral, por exemplo, é assegurado por meio de um protocolo de pesquisa, onde o participante está ciente de que suas opiniões e dados coletados são tratados sem que haja qualquer distorção e forma

de identificação, prezando assim pela validade e confiabilidade da pesquisa. Esses ainda permanecerão sob a posse da pesquisadora, sendo que em hipótese alguma esses dados são exibidos, divulgados e/ou comentados com qualquer outro indivíduo, e após a sua análise e transcrição, os diários de campo, anotações e outras formas de registros serão destruídas (FLICK, 2009; CRESWELL, 2007).

Por ser uma pesquisa qualitativa, a análise dos dados não é realizada por meio de tratamentos estatísticos, mas sim por meio de observações e interpretações, sendo que essas observações e interpretações são advindas da pesquisa de campo, sendo que em hipótese alguma haverá a invenção de dados ou supressão de dados para o preenchimento de lacunas. As possíveis lacunas são apresentadas e interpretadas. Essas interpretações devem buscar a neutralidade, sem embutir qualquer juízo de valor, julgamento e opiniões pessoais, uma vez que esse tipo de conduta prejudica a veracidade da pesquisa. Portanto, os dados coletados são descritos conforme observados para que a confiabilidade da pesquisa seja mantida. Essa importante premissa deve ser priorizada em análises qualitativas no sentido de que a interpretação dos dados deve ser feita de acordo com a construção teórica da pesquisa, e não de acordo com opiniões pessoais do pesquisador. Para tanto, a pesquisa não se utiliza de qualquer tipo de linguagem ou palavras preconceituosas (FLICK, 2009; CRESWELL, 2007).

## **5.7 O Setor Metal-Mecânico**

De acordo com o DIEESE (1998), o setor metal-mecânico pode ser dividido entre os seguintes setores: eletroeletrônico, bens de capital, automotivo, autopeças, naval, aeronáutico, siderúrgico, alumínio e fundição. Esses setores, de acordo com a CNAE 2.0, realizada pela CONCLA (2007), se encontram na seção C, indústrias de transformação, divisão 24: Metalurgia; 25: Fabricação de Produtos de Metal, exceto Máquinas e Equipamentos; 28: Fabricação de Máquinas e Equipamentos; 30: Fabricação de outros Equipamentos de Transporte, exceto Veículos Automotores e 32: Fabricação de Produtos Diversos (OLIVEIRA *et alli*, 2009b).

Dentre os setores delimitados pelo DIEESE (1998), o foco são os seguintes setores: bens de capital, que abrange o conjunto de máquinas e equipamentos utilizados na produção de outros bens, siderúrgico, alumínio e fundição. No setor de bens de capital, o DIEESE (1998, p. 47) propõe uma classificação, com o Quadro 1 – Setor de Bens de Capital, sendo que os bens de capital que serão considerados nessa pesquisa serão o setor de bens de capital mecânico, agrupados em Mecânica, Equipamentos Industriais, Máquinas e Implementos

Agrícolas e Máquinas Rodoviárias e bens de capital de metalurgia, agrupados em Estruturas Metálicas.

De acordo com a Tabela de Padronização de Tamanho das Pequenas Empresas voltado para o Sistema de Códigos de Classificação da Indústria Norte-Americana, o Sub-setor 332 – Fabricação de Produtos Metálicos, sub-setor que abrange o setor metal-mecânico considerado nessa pesquisa, mostra que existem variações no tamanho das indústrias, de acordo com o produto produzido (SBA, 2009).

Essa delimitação permite definir o escopo de classificação das empresas do setor metal-mecânico de São Carlos – SP, e, a partir desse escopo, permite analisar, descrever e principalmente caracterizar esse setor, e em específico, as pequenas empresas do setor metal-mecânico, levando-se em consideração as variáveis organizacionais: Perfil do Dirigente, Estrutura Organizacional e Processos de Comunicação, Planejamento, Produção e Tecnologia e Contexto Organizacional (OLIVEIRA *et alli*, 2009a).

# 6 ANÁLISE DOS DADOS E DE CONTEÚDO

---

Para a realização da análise dos dados e de conteúdo, primeiramente as empresas serão caracterizadas de acordo com a coleta de dados obtidos nas entrevistas realizadas com os dirigentes das pequenas empresas, entre Maio/2010 e Julho/2010. Após a caracterização das empresas, a análise de conteúdo será realizada, e as categorias (variáveis) analisadas são: a Estrutura Organizacional, Controle Organizacional e as Especificidades de Gestão das Pequenas Empresas.

A média de duração das entrevistas foi de 23 minutos. Todos os fragmentos de entrevistas apresentados são fiéis às transcrições das entrevistas.

## 6.1 Caracterização das Empresas Participantes da Pesquisa

As empresas serão nomeadas pelas letras A, B, C, D, E e F, de acordo com a ordem em que os dirigentes foram entrevistados. A caracterização da empresa será feita a partir dos seus processos produtivos, e a partir dessa caracterização as categorias (variáveis) serão analisadas.

## 6.2 Empresa A

A empresa é composta por cinco sócio-dirigentes pertencentes à mesma família, possui 20 funcionários, está no mercado há 61 anos e sua estrutura organizacional se assemelha a estrutura do tipo 2, como apresentado na Figura 4, no Capítulo 5. As correntes, principal produto produzido, possuem uma finalidade específica para o desenvolvimento de outro produto em outra indústria, como carrocerias, usos em produtos do ramo de agricultura e truques de caminhões. Com relação à manutenção da planta industrial, essa é realizada constantemente e de acordo a variação de medidas das correntes, tendo com isso a necessidade do ajuste da bitola. A tecnologia empregada é nacional, sendo que a matéria-prima, o aço usado para a produção das correntes, é comprado em uma siderúrgica multinacional instalada em Minas Gerais.

As bobinas de arames são estocadas em cones, e a demanda pela matéria-prima segue o ritmo da produção das máquinas, sendo que o ritmo da produção é determinado pela produtividade da máquina para cada medida da bitola, sendo que, se há a necessidade de se produzir correntes com medidas diferentes, muda-se a medida da bitola. O tempo de vida útil da bitola varia entre três a seis meses. Com relação ao produto acabado, esse é organizado por meio de fichários, que se encontram nas pilhas referentes às diferentes medidas de correntes, e conjuntamente com um sistema interno, que controlam mensalmente a saída desse produto. O controle de qualidade é feito durante a produção das correntes, para se detectar algum defeito com relação à solda dos elos.

### **6.2.1 Estrutura Organizacional**

Por ser uma empresa de origem familiar, a principal característica é a centralidade das decisões no núcleo administrativo, composto pelos cinco sócio-dirigentes. No caso, o entrevistado é responsável pelos processos produtivos.

O primeiro nível hierárquico é composto pelos sócio-dirigentes, o segundo nível hierárquico é composto pelos sobrinhos e filho do dirigente e posteriormente a produção. O núcleo administrativo é composto pelos cinco dirigentes, sendo que cada um deles é responsável por um setor-chave da empresa, sendo eles: administração, finanças, produção e vendas. O segundo nível hierárquico é composto pelo filho e pelos sobrinhos do dirigente, sendo que eles auxiliam os cinco sócio-dirigentes em atividades relacionadas aos setores-chave da empresa, pois, como apresentado pelo dirigente, os herdeiros precisam aprender como é a empresa em sua totalidade, para que no futuro possam dar continuidade ao negócio. Existe, a priori, a divisão dos cargos e funções, por meio de um organograma previamente definido, porém esses cargos e funções podem ser ajustados conforme a necessidade apresentada por uma determinada situação. Independentemente da situação apresentada, os dirigentes podem exercer as atividades relacionadas aos setores-chave da empresa que não lhe são inerentes, pois possuem o conhecimento para tal.

O espaço físico da empresa permite essa aproximação entre as atividades exercidas pelos membros da direção, uma vez que os sócio-dirigentes compartilham a mesma sala, e, mesmo que o dirigente entrevistado tenha respondido que não existe a interferência de um sócio-dirigente sobre o outro, essa interferência existe, pois primeiramente é apresentada a existência da divisão de cargos entre os sócio-dirigentes, porém é apresentada posteriormente a interferência no desempenho das atividades entre os sócio-dirigentes e os demais funcionários. Os fragmentos das entrevistas que comprovam essa constatação são:

“A estrutura é familiar, e os cargos que tem aqui é diretoria né, e dentro da diretoria existem segmentos, uma parte financeira, outra parte produtiva, e administrativa, e o resto hoje tem, por exemplo, meu filho, a minha sobrinha e meu outro sobrinho, que são os mais velhos que estão aqui. Hoje eles são prestadores de serviço dentro da função administrativa e produtiva. Tá na nossa mão, entendeu?”  
 “Tem que ter senão é cobrado. Aqui não tem um que não olha o que o outro esteja fazendo. Não que há uma cobrança diária, mas é uma coisa, o nosso tamanho empresarial é pequeno, a estrutura é familiar, então aqui é assim, o que você faz o outro tá sabendo o que você tá fazendo e vice-versa. [...]”

A estrutura formal da empresa é representada pelo organograma que permite a visualização dos cargos e funções, porém, durante as atividades rotineiras, essas funções e cargos se confundem e permite uma interação entre os funcionários, independente de sua posição hierárquica.

Os processos de comunicação são predominantemente verbais, exceto quando há a necessidade de notificação com relação às mudanças nos processos produtivos e o registro de informações em atas de reuniões. Para isso, a comunicação é escrita, realizada por meio de avisos fixados nos quadros de avisos dos funcionários e os registros de informações das reuniões são feitos por meio de atas, para que a empresa possa manter o controle dos eventos ocorridos em um determinado período de tempo e para que, quando a reunião visa determinar um objetivo, os sócio-dirigentes tenham em mente o prazo estimado para o seu cumprimento.

Embora o pai e o tio do entrevistado ainda façam parte da sociedade formal, na realidade, como os sócio-dirigentes são os principais tomadores de decisões na empresa, a autoridade é centrada em suas mãos, uma vez que tanto o pai quanto o tio do entrevistado, mesmo que ainda realizem algumas atividades na empresa, como a projeção de uma peça para uma máquina, esses não mais participam da administração e da gestão da empresa. Por ser uma empresa familiar, há a transmissão do conhecimento de geração para geração, o que permite que os futuros herdeiros, o filho e os sobrinhos do entrevistado, possam aprender cada uma das funções e atividades exercidas pelos atuais sócios, e com isso, futuramente, ocupar os cargos de diretoria, atualmente centrado nos sócio-dirigentes, o que ressalta a origem familiar da empresa. Assim como a autoridade para a tomada de decisões é transmitida de geração para geração, os valores e a missão da empresa também o são.

Em todas as entrevistas, um elemento chave que caracteriza o ambiente organizacional é a conjuntura política atual nacional e internacional. Todos os dirigentes mencionaram, de alguma forma, a conjuntura política atual como um elemento ambiental importante para a

definição de metas, objetivos e planejamento da empresa, uma vez que as medidas políticas e econômicas afetam diretamente a empresa, sobretudo com relação ao pagamento de muitos impostos, que inviabiliza o investimento em melhorias para a empresa. No caso da empresa A, o entrevistado apontou o desenvolvimento das indústrias brasileiras como um fator de impacto para as mudanças ocorridas no interior da empresa. As mudanças apontadas pelo entrevistado revelam que, para que a empresa sobrevivesse no mercado, essa deveria acompanhar as mudanças econômicas, a entrada de novos concorrentes, a melhoria no atendimento de clientes e no desenvolvimento de produtos.

O fragmento de entrevista que comprova essa constatação é:

“[...] A indústria, no Brasil, ela teve uma mudança mas muito, muito grande nos últimos vinte anos. Então, se você não conseguiu acompanhar, seja qual for o ramo, o nosso, que é industrialização de metalurgia, como por exemplo, na área têxtil, em outros aí, se a pessoa não conseguiu acompanhar a evolução da industrialização, ele morre na praia, entendeu? [...]”

### **6.2.2 Controle Organizacional**

A centralidade na tomada de decisões pelos cinco sócio-dirigentes é a principal característica de como o controle organizacional é exercido no interior da empresa. Para cada um dos setores-chave da empresa há um dirigente responsável que possui a autoridade para a tomada de decisões. O controle organizacional é eficaz, uma vez que, por haver a centralidade na tomada de decisões, as ordens para o desempenho das demais atividades da empresa são direcionadas precisamente.

Como todos os sócios estão diretamente envolvidos com o controle organizacional da empresa, a correção de erros e problemas advém desse núcleo operacional, pois os mesmos centram as tomadas de decisões.

### **6.2.3 Especificidades de Gestão das Pequenas Empresas**

Como característica das empresas familiares, há a influência da família na gestão do negócio, confundindo-se os valores familiares com os valores e missão da empresa. A presença dos valores familiares é um fator importante a ser considerado, porém esse não é determinante para se traçar os objetivos e metas da empresa enquanto um negócio, necessitando de um planejamento formal para a distribuição das atividades e para a sua sobrevivência e permanência no mercado. Esse planejamento formal é elaborado através da análise do mercado, enquanto fator determinante para o estabelecimento de metas e

estratégias para o progresso da empresa e para a promoção da eficiência e competitividade.

Como observado durante as entrevistas com os demais dirigentes, as empresas possuem capital para investir na infra-estrutura da empresa, porém não o suficiente, como os dirigentes idealizavam. Esse aspecto esteve presente na grande maioria das entrevistas. No caso da empresa A, como enfatizou o dirigente, todo o recurso investido na infra-estrutura da empresa é recurso próprio, sem a necessidade de se recorrer a empréstimos.

### **6.3 Empresa B**

A empresa é composta por dois sócio-dirigentes, possui 72 funcionários e está no mercado há 14 anos. O principal serviço oferecido é a usinagem seriada para aplicação industrial, e os principais produtos oferecidos, cuja produção é sob encomenda e sua demanda é sazonal, são eixos para a produção de máquinas de lavar roupas. Com relação à manutenção da planta industrial, essa é realizada constantemente e de acordo com possíveis problemas apresentados pelas máquinas. A tecnologia empregada é predominantemente importada, uma vez que os tornos CNC, antes comprados internamente, agora são importados. A matéria-prima comprada pela empresa é nacional, porém quando o cliente fornece a matéria-prima para o desenvolvimento de um produto, já foi constatado que o inox utilizado era importado da Índia e da China.

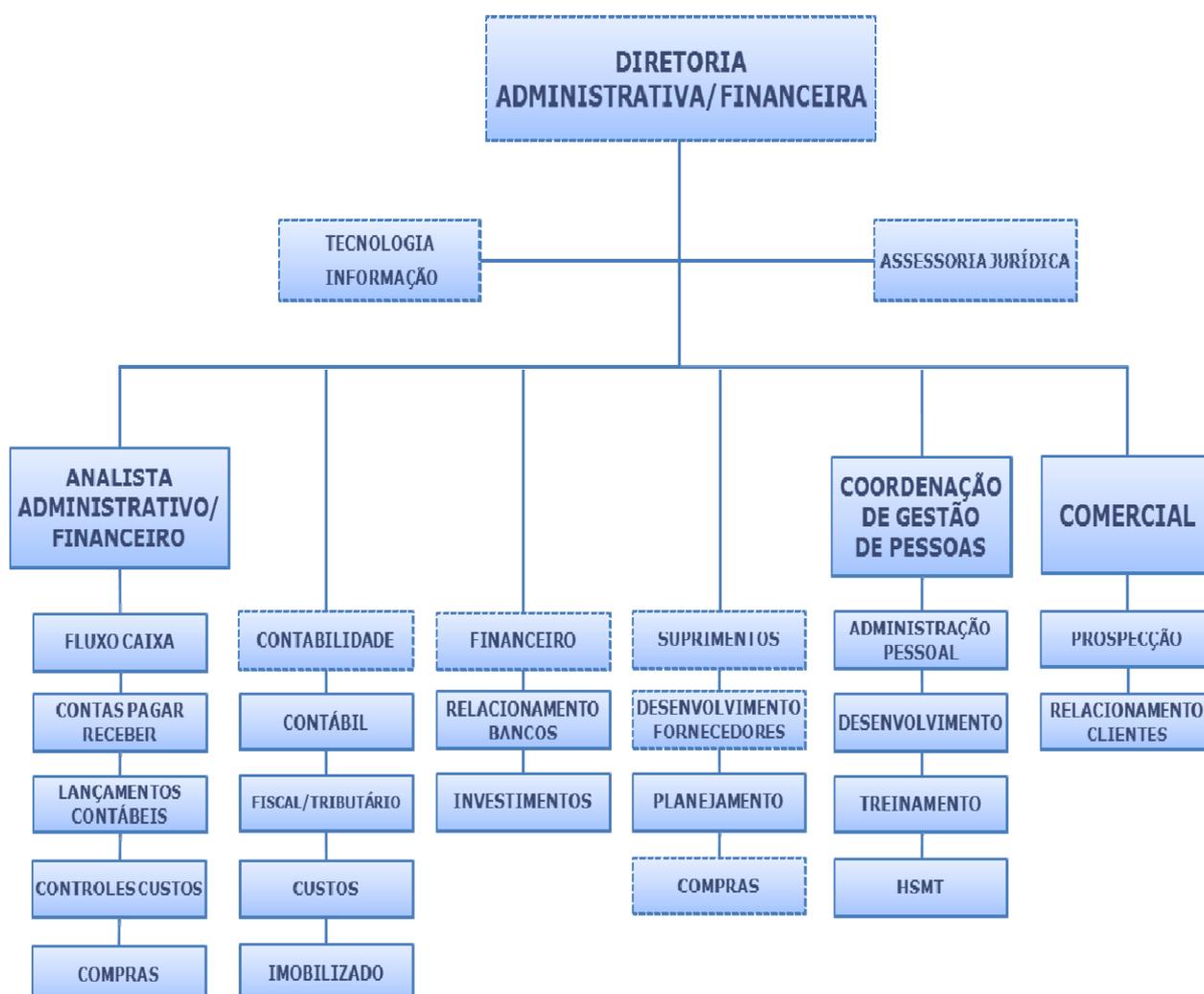
O estoque de matéria-prima é mantido pelo cliente, que fornece a matéria-prima de acordo com o seu pedido de produção. O almoxarifado da empresa possui basicamente itens de reposição de máquinas, ou seja, de polias que apresentam um grande desgaste e que precisam ser trocadas periodicamente. O estoque do produto acabado é controlado por um *software* de gestão interno, que também gerencia a entrada de matéria-prima. A principal finalidade desse *software* é controlar a saída do produto acabado que será encaminhado para o cliente. O controle de qualidade segue as especificações da ISO 9000, versão 2008.

A ISO é uma organização que determina normas e procedimentos para a garantia e qualidade dos produtos e serviços oferecidos por uma determinada organização que possua essa certificação. A certificação ISO determina que os produtos e serviços oferecidos estejam em conformidade com padrões tais como respeito pelo meio ambiente, segurança, possibilidade de troca quando apresentado qualquer tipo de problema, eficiência e confiabilidade, prezando ainda pelo baixo custo dos produtos e serviços (ISO, 2010).

### 6.3.1 Estrutura Organizacional

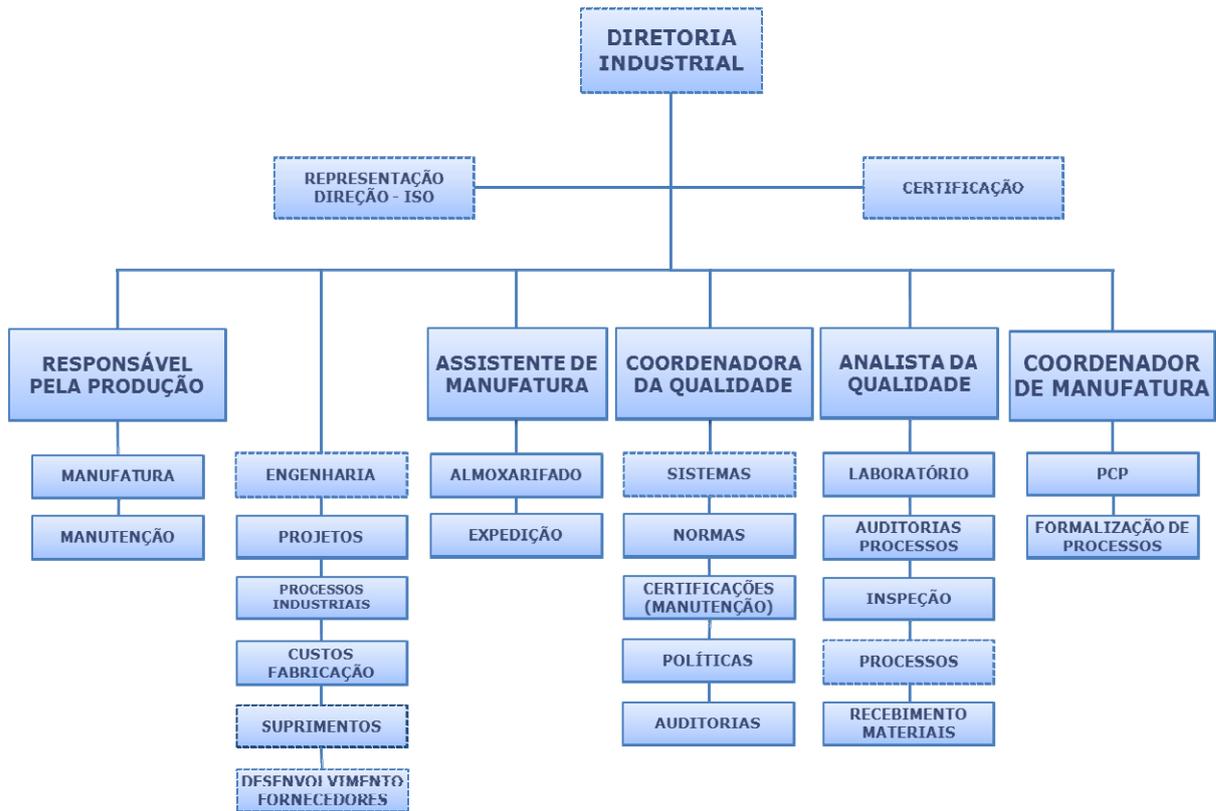
A empresa, composta por dois sócio-dirigentes, possui uma nítida divisão de cargos e funções, sendo que os dois sócios, a diretora Administrativo-Financeira e o diretor Industrial são os principais responsáveis pelas tomadas de decisões na empresa. A estrutura organizacional da empresa é a estrutura tipo 3, como apresentado na Figura 5, no Capítulo 5. A empresa utiliza as normas de gestão da ISO 9000, versão 2008, como um norte para basear a sua gestão e administração, e como uma certificação de qualidade perante os seus clientes para com os serviços e produtos oferecidos.

O organograma, concedido pela empresa, mostra claramente como se constitui a estrutura organizacional, a divisão das atividades e a centralização das tomadas de decisões e da autoridade nos sócio-dirigentes.



**Figura 6:** Organograma Financeiro e Administrativo.

**Fonte:** Elaborado pela empresa participante (2010).



**Figura 7:** Organograma Industrial.  
**Fonte:** Elaborado pela empresa participante (2010).

Conforme apontado pela entrevistada, os processos de comunicação apresentavam deficiências, constatação essa feita a partir de uma pesquisa realizada internamente na empresa, em março de 2010, e, para que essas deficiências fossem corrigidas, foram criadas contas de *e-mails* para todos os sócio-dirigentes e para os responsáveis pelos setores da empresa, e para cada *e-mail* enviado, uma cópia era enviada para os demais setores da empresa. Na parte produtiva, são utilizados quadros de avisos.

Embora a divisão de cargos e funções esteja nitidamente determinada, a empresa não possui um modelo fixo de gestão. Como mencionado pela entrevistada, com a crise norte-americana de 2008, a empresa teve que se adaptar para poder atender à demanda dos clientes, que foram afetados. Com isso, sendo indiretamente afetada pela crise, a gestão e a administração da empresa são formatadas para atenderem às conjunturas ambientais, sendo essa adaptação um fator de promoção da eficiência e competitividade.

O fragmento da entrevista que comprova essa constatação é:

“[...] Não, tem uma crise que veio aí no final de 2008/2009 que a gente teve que mudar um pouco o perfil da empresa e da gestão, que é um momento onde a gente partiu para enxugar pessoas da produção, melhorar a parte de lideranças, melhorar o tipo de equipamento pra tá atendendo melhor os clientes que

a gente tinha naquela época que estavam sofrendo com a crise e tentando enxugar custos assim como a (empresa para a qual são prestados serviços). [...]"

### **6.3.2 Controle Organizacional**

O controle organizacional é aplicado em todos os níveis organizacionais, e advém dos sócio-dirigentes. Para haver o comprometimento dos diferentes funcionários com o desempenho das tarefas organizacionais, a empresa utiliza a cultura organizacional como um meio para propagar e internalizar as missões e os objetivos da empresa.

### **6.3.3 Especificidades de Gestão das Pequenas Empresas**

Como a empresa é prestadora de serviços e fornecedora de produtos para outras empresas, incluindo empresas de grande porte, existe a preocupação pela manutenção da qualidade nos serviços e produtos oferecidos, uma vez que a empresa surgiu a partir do aparecimento de uma oportunidade de negócio, ou seja, como uma empresa prestadora de serviços e fornecedora de produtos.

Para mensurar e analisar como os funcionários da produção enxergavam e compreendiam a inserção da empresa no mercado e a competitividade, a responsável pelo departamento de Recursos Humanos da empresa realizou uma pesquisa sobre clima organizacional. Essa pesquisa foi esclarecedora e obteve resultados satisfatórios, pois permitiu que a direção e os responsáveis pelos diferentes departamentos da empresa pudessem conhecer melhor a perspectiva dos funcionários da produção, implantando com isso melhorias inerentes às condições de trabalho desses funcionários.

O recurso para se investir na empresa é escasso e por isso o investimento deve ser planejado e utilizado de acordo com as possibilidades, respeitando uma lista de prioridades estabelecidas de acordo com as necessidades elencadas.

O fragmento de entrevista que comprova essa constatação é:

“A gente faz captação de recursos no mercado. Então, os equipamentos que a gente tem são financiados, é, quando a gente vai fazer investimento em infra-estrutura existe uma programação e isso vai sendo feito de acordo com as possibilidades que a gente tem por uma lista de prioridades. Então, óbvio que o recurso sempre é escasso, por que a gente é uma empresa privada que depende da demanda de cliente por que a gente não tem produto próprio. Então, é tudo muito planejado, não é uma coisa que você tem recurso pra fazer o que você quer na hora que você precisa, é de acordo com as possibilidades mesmo.”

## 6.4 Empresa C

A empresa é composta por um dirigente, possui 30 funcionários, está no mercado há 50 anos e sua estrutura organizacional se assemelha a estrutura do tipo 2, como apresentado na Figura 4, no Capítulo 5. Os principais serviços oferecidos sob encomenda são cortes com jato de água e carenagem em peças especiais. Com relação à manutenção da planta industrial, essa é realizada constantemente, de acordo com a necessidade de manutenção das máquinas e realizada por um mecânico. A máquina que realiza o corte de jato de água é importada, bem como seus insumos, e a matéria-prima é predominantemente nacional, exceto a matéria-prima comprada por meio de revendedores.

O controle do estoque da matéria-prima é realizado por meio de fichas, sendo que existe uma pessoa responsável por essa atividade de registro. Não há estoque do produto final que recebeu o tratamento com o corte de jato de água, uma vez que, por ser sob encomenda, o produto final, após receber a etiqueta de conformidade dos padrões de qualidade, é entregue ao cliente.

### 6.4.1 Estrutura Organizacional

A empresa possui como principal tomador de decisões o dirigente da empresa, que também concentra as atividades e funções de vendas e de compras de insumos. A contabilidade e o faturamento da empresa são realizados por um funcionário. A empresa é dividida em duas plantas industriais. Na planta um se concentram as atividades administrativas e de gestão, bem como a realização de orçamentos e de pedidos de clientes e de processos produtivos que não sejam o jato de água, que é realizado na planta dois, sendo que nessa planta há um técnico responsável pela realização desse serviço.

Embora a resposta do dirigente tenha sido de que para cada cargo existe uma pessoa responsável, outra contradiz essa afirmação, pois o dirigente, posteriormente, relata que, por ser uma pequena empresa, o funcionário pode acumular diferentes funções e cargos. Os fragmentos de entrevista que comprovam essas constatações são:

“Não, cada cargo tem sua função.”

“[...] Ao ser emitida a nota fiscal, o recebimento passa pra contas a receber e não é uma pessoa só pra isso, por que como a firma é pequena a pessoa acumula várias funções né, tanto faz a conta a receber como pagar. [...]”

Os processos de comunicação são predominantemente realizados por escrito, mas há a

comunicação verbal para a emissão de recados. As ordens de serviço e as emissões de notas fiscais são registradas para o controle do fluxo de caixa da empresa.

Para ser competitiva e se manter no mercado, a empresa preza pela organização formal da empresa, enfatizando a autoridade da figura do dirigente, sendo ele o principal coordenador para que a empresa mantenha a funcionalidade e o desempenho produtivo. Conforme apresentado anteriormente, nas análises das empresas A e B, o ambiente organizacional exerce uma forte influência em como são desempenhadas a administração e a gestão da empresa. A conjuntura política e econômica é apresentada pelo seguinte fragmento da entrevista que comprova essa constatação:

“[...] Isso aí faz que o todo que você se organiza, tudo o que você faz vai por água abaixo, por que, mesmo que você faça, mesmo o financiamento que você faz de longo prazo né, ele sofre com as crises intermediárias, não são sazonais, são problemas que às vezes, vamos dizer assim, como vimos na última crise lá, os EUA tinham um problema e influiu aqui na nossa produção né, onde o que aconteceu, nós ficamos praticamente com cinquenta por cento da produção parada. [...]”

#### **6.4.2 Controle Organizacional**

Embora haja a centralidade na tomada de decisões pelo dirigente, para cada uma das plantas da empresa há um especialista responsável pelos processos produtivos e que também possui a autoridade para a tomada de decisões. O controle organizacional é eficaz, uma vez que, por haver a centralidade na tomada de decisões, as ordens para o desempenho das demais atividades da empresa são direcionadas diretamente.

O dirigente está diretamente envolvido com o controle organizacional da empresa, e quando ocorre algum problema ou algum erro relacionado aos processos produtivos, o dirigente promove ações que incentivam a prática da superação desse problema ou erro, como uma forma de promover o aprendizado organizacional, por meio de correções para que os mesmos não apareçam novamente. Com isso, o dirigente passa a ser também um agente motivador.

O fragmento da entrevista que comprova essa constatação é:

“[...] Você tem que chegar, chamar, ver né, e eu tenho sempre uma das coisas muito importante na empresa é que a gente estabeleceu já há muitos anos que toda vez que sai um erro né, ele é, nós fomos premiados né. Isso não é pra pessoa ficar com vergonha nem nada, ela tem que divulgar. Então a hora que ela fala assim: “Errei aqui” nós fazemos um estudo do que foi errado. [...]”

### 6.4.3 Especificidades de Gestão das Pequenas Empresas

Embora haja a delegação de atividades e exista a autonomia para a tomada de decisões com relação aos processos produtivos pelo responsável pela planta dois, as principais decisões, de cunho administrativo e de gestão, são centralizadas na figura do dirigente, que ressalta a pluralidade das atividades exercidas por ele, uma vez que o dirigente, além de desempenhar a sua função, de administrar e gerir o negócio, também é o principal motivador para que os processos produtivos sejam executados da melhor forma para o atendimento aos clientes, como apresentado, a divulgação de erros como um meio para o aprimoramento dos processos produtivos.

O mercado é um fator determinante para o estabelecimento de metas e estratégias para o progresso da empresa e para a promoção da eficiência e competitividade. Como a empresa é prestadora de serviços, e como a demanda por prestação de serviços está relacionada aos pedidos de clientes, essa sofre variações mensais e periódicas, conforme mencionado pelo dirigente, apresentado a partir do fragmento de entrevista:

“A coisa mais comum que tem é a gente, por exemplo, um mês tá apertado de serviço, que se fosse o caso teria que fazer hora extra, teria que contratar, e o outro mês teria que dispensar [...]”. “[...] numa indústria pequena, onde as pessoas são todas especializadas, a gente tem que bancar com a mão-de-obra total, por que você não pode dispensar. Então, que que você faz: você limpa o chão, você pinta parede, você faz alguma reforma em alguma máquina, você dá serviço para essas pessoas, dá férias né, você faz várias coisas pra poder manter aquele corpo de funcionários sem dispensar. Isso aí faz com que o caixa abaixe. Então, veja bem, as atitudes comerciais que a gente toma depende muito do mercado. E o mercado ele é muito volátil. É difícil a gente manter, eu tenho assim, eu vou produzir tantas peças, tantos dias. Não existe isso. Pra nenhuma empresa existe né.”

Como a empresa é dividida em duas plantas industriais, há a necessidade de se delegar responsáveis para os processos produtivos das plantas um e dois, uma vez que o escritório administrativo, localizado na planta um, é coordenado pelo dirigente.

## 6.5 Empresa D

A empresa, fundada pelo dirigente, presidente da empresa, e por sua esposa, responsável pelo Departamento de Arquitetura, possui 300 funcionários, está no mercado há 25 anos, e no momento da entrevista, a empresa estava passando por um momento de reformulação em sua estrutura organizacional, porém, de acordo com o número de

funcionários e de acordo com os cargos e as funções desempenhadas, a estrutura que mais se assemelha é a estrutura do tipo 3, conforme apresentado na Figura 5, no Capítulo 5. Os principais produtos fabricados são equipamentos para supermercados, sendo que a empresa já registrou mais de quarenta patentes de produtos.

A produção dos equipamentos para supermercados é em larga escala e/ou sob encomenda, sendo que o cliente tem a possibilidade de comprar esses equipamentos à pronta entrega em uma distribuidora, sendo a única empresa no mercado de equipamentos desse ramo que possui esse diferencial. A tecnologia empregada é importada, de origem italiana e austríaca, sendo que essas máquinas possuem como principal finalidade a leitura de projeto e a execução da sua montagem. Por serem equipamentos de alta tecnologia, esses acarretam em elevados custos para a empresa, em sua aquisição. As taxas de importação, como os impostos, elevam o valor do equipamento. Essa constatação pode ser comprovada a partir dos fragmentos de entrevista: a essa constatação é:

“Nós hoje trabalhamos com linhas de produção automatizadas. Então nós importamos há quatro anos equipamentos italianos, austríacos, de origem italiana, austríaca, onde você faz o projeto, transfere para o computador da máquina e ela pega as chapas do depósito vertical e começa o processamento. [...]”

“[...] Toda a nossa linha de produção, os principais equipamentos são importados. Pagamos caríssimo por isso, é um ônus que a indústria nacional paga [...]”.

A empresa também é prestadora de serviços altamente especializados, uma vez que o planejamento de um supermercado ou loja é realizado pelo Departamento de Arquitetura da indústria, que oferece o planejamento desde a logística até a alocação do mix de produtos.

A manutenção da planta industrial é constante. A matéria-prima, o aço carbono, o aço galvanizado e o inox, são de origem nacional, produzidos em siderúrgicas nacionais. O controle do estoque de matéria-prima é coordenado por equipes que acompanham a chegada da matéria-prima e controlam o fluxo da produção. O controle do estoque do produto acabado é feito por um *software* de gerenciamento é em tempo real, mantendo um estoque mínimo de peças. O controle da qualidade é feito por especialistas, que se inicia no projeto de execução.

### **6.5.1 Estrutura Organizacional**

Por ser uma empresa de médio porte, há a necessidade de pessoas especializadas para a coordenação dos diferentes departamentos da empresa. O dirigente, enquanto presidente da

empresa, coordena as principais atividades, como a tomada de decisões e a administração geral da empresa, porém essas não são centralizadas em sua pessoa, sendo que os coordenadores dos diferentes departamentos também possuem autonomia e autoridade para tomar decisões e realizar mudanças necessárias para o desempenho satisfatório de seu departamento.

A empresa, no período em que a entrevista foi realizada, em Junho de 2010, estava passando por uma reestruturação em todas as suas áreas. Para cada área da empresa há a necessidade de uma equipe coordenada por um especialista. Essas equipes desempenham tarefas inerentes aos departamentos e áreas da empresa. Esse processo de reformulação da estrutura organizacional é algo que demanda, conforme relatado pelo dirigente, até um dia da semana para sua reformulação, ressaltando a importância dessa reestruturação. O fragmento de entrevista que comprova essa constatação é:

“Bem, isso existe hoje uma metamorfose na empresa. Nós estamos partindo para aquela situação onde estamos reestruturando todas as áreas da empresa. Nós sabemos é que em cada área é preciso que haja aquela pirâmidezinha, com uma equipe trabalhando em equipe e sendo supervisionada por alguém. Esse hoje é o maior trabalho que existe dentro de nossa empresa. Nós gastamos hoje pelo menos um dia da semana discutindo é, como reestruturar cada ambiente de produção de nossa empresa, cada ambiente de trabalho, quais são as fórmulas corretas para que determinadas tarefas sejam feitas. [...]”.

Conforme apresentado pelas outras empresas, há a necessidade de se investir internamente, porém o investimento está muito aquém do ideal. O capital necessário para se investir internamente, é, muitas vezes, utilizado para a manutenção da infra-estrutura da empresa, como asfaltamento, captação da água, pagamento de impostos de importação e manutenção da rede elétrica. O capital existe, porém, conforme relatado pelo dirigente, existem muitos impostos e encargos que inviabilizam o investimento desse capital internamente. Até mesmo para registrar as patentes há a necessidade de planejamento financeiro. O fragmento de entrevista que comprova essa constatação é:

“Numa empresa privada, (o capital para investimentos) isso sempre tem que existir, Existindo ou não, (o capital para investimentos) tem que existir. Então você faz a medida certa para aquilo que você necessita. Agora, se você tiver falando, isso é o ideal, não, tá sempre muito longe do ideal [...]”.

Ainda com relação às decisões financeiras e de investimentos, o dirigente menciona o contexto político-social em que as empresas estão inseridas, enfatizando aspectos tais como situações ideais de investimento para melhorias na empresa e encargos com responsabilidades sociais e de infra-estrutura, onerados pelo capital interno da empresa. Esses encargos, de acordo com a opinião do dirigente, prejudicam muito o desenvolvimento da empresa, pois essa deixa de investir em setores e áreas estratégicas da empresa e em infra-estrutura necessária, para poder direcionar seus investimentos para o pagamento desses encargos. Cabe destacar essa particularidade inerente à empresa D, uma vez que, durante alguns momentos da entrevista, são relatadas opiniões e críticas para que se houvesse uma situação ideal de contexto político-social. O fragmento de entrevista que ilustra essa constatação é:

“[...] hoje nós somos muito penalizados pelas cargas tributárias e pelas, mais do que isso, pelas responsabilidades que nos são passadas, né. Hoje existe um processo cultural no país que inibe muito o crescimento da indústria, que é justamente essa responsabilidade que nos é transmitida cada vez em um grau maior, né. Hoje você é responsável por, desde retirar a água do solo pra você ter uma água de boa qualidade na sua empresa, por que o (menciona o nome da distribuidora de água) te manda água com barro pra empresa, com mais cloro, com menos cloro. Então você fura um poço, certo, você faz caixas de aproveitamento de água de chuva, pra determinadas áreas da empresa, você faz estações de tratamento, você paga o asfalto que você tem em volta da empresa, você compra retificadores de correntes de energia elétrica, por que a gente não tem controle de qualidade de energia elétrica nas redes que nós temos disponíveis. Então se você compra equipamento alemão, italiano, norte-americano, você tem que por retificadores de voltagem, senão você não alimenta. Então, todos esses repasses, sem contar as responsabilidades sociais, né. Cada funcionário seu custa mais do que o dobro do que ele recebe, enfim. Aí entra num ponto que se você comparar com outros países, você vai importar um equipamento, você paga 40% de impostos [...]”.

A empresa preza pela participação democrática de todos os níveis. Os processos de comunicação são realizados via *e-mails*, para que esses fiquem registrados e documentados. Há também a realização de reuniões para a análise de resultados. A estrutura administrativa da empresa é composta pelos departamentos de compras, vendas, contas a pagar e receber e um departamento que administra a interface desses departamentos. A parte comercial da empresa é composta por promotores de vendas, supervisores e representantes de vendas em todo o território nacional.

Cada célula de produção possui um responsável. Com isso, as atividades são delegadas

a partir desse responsável. Com relação à delegação da autoridade no interior da empresa, há a busca pela formação de líderes, de funcionários que estão há mais tempo na empresa e possuem um maior conhecimento acerca dos processos produtivos.

### **6.5.2 Controle Organizacional**

A empresa ainda não possui um controle organizacional eficaz e está sempre em busca de uma maior eficiência. Embora haja a necessidade de reformulação do controle organizacional, a sua constituição atual permite que a empresa alcance resultados satisfatórios para que se torne mais competitiva. Existem consultores que buscam organizar a empresa para a implantação do controle organizacional em diferentes áreas da empresa, para que os envolvidos com a empresa possam compreender a sua missão e objetivos organizacionais.

O fragmento da entrevista que comprova essa constatação é:

“Ainda não (possui um controle organizacional eficaz). Isso é uma coisa que se a gente disser que sim a gente tá mentindo. Você tá sempre em busca de uma eficiência maior, mas a eficácia seria a perfeição né. Vamos dizer assim, é suficiente por que te permite bons resultados, te permite crescimento, te permite novos investimentos e ter uma visão de tudo [...].”

### **6.5.3 Especificidades de Gestão das Pequenas Empresas**

A empresa possui um baixo índice de rotatividade de funcionários da área técnica, uma vez que por ser uma área automatizada, o índice é baixo. Os funcionários mais antigos são mais amadurecidos e comprometidos com a filosofia da empresa, trabalhando como supervisores. Na parte de logística, de administração dos pedidos, onde houve a necessidade de investimento de pessoal, há um alto índice de rotatividade. Essa constatação pode ser comprovada a partir do fragmento de entrevista:

“Esse é um ponto também muito delicado. Como é uma empresa que está ainda sem o tamanho definido, nós estamos em constante evolução, crescendo, então, por exemplo, em determinadas áreas, a rotatividade é muito pequena, por exemplo, hoje na área técnica nossa a rotatividade é pequena, por que, como nós automatizamos a linha de produção aqueles funcionários mais antigos, que trabalhavam em prensas antigas, em dobradeiras antigas, são funcionários excelentes, mais amadurecidos, comprometidos com a filosofia da empresa. Então eles foram aproveitados, nessas linhas automáticas, como supervisores. Então nessa parte é baixa a rotatividade. Na parte de logística, por exemplo, nós temos uma parte que você separa os pedidos, a parte de administração dos pedidos, a parte de projetos, onde você tem um grupo de pessoas mais velhas, mas que você teve a

necessidade de investir muito em novas pessoas, por que foi uma parte que cresceu muito. Então nessa parte há uma rotatividade bem alta [...]”.

Há a necessidade de se promover, por meio de palestras e seminários motivacionais, a permanência dos funcionários na empresa, uma vez que o custo para o seu treinamento foi elevado. Essas palestras podem ser realizadas por funcionários da área de Gestão de Pessoas ou Recursos Humanos, ou através da contratação de uma consultoria especializada, contribuindo assim para a promoção da permanência desse funcionário através do fortalecimento da missão, dos valores e objetivos organizacionais.

A empresa, dentro da amostra analisada, é a única que atualmente atende ao mercado interno e externo, porém as situações de exportação foram poucas, pois eram clientes que possuíam filiais em outros países.

## **6.6 Empresa E**

A empresa é composta por um dirigente, possui 15 funcionários, está no mercado há 21 anos e sua estrutura organizacional se assemelha a estrutura do tipo 1, como apresentado na Figura 3, no Capítulo 5. Os principais produtos fabricados são ferramentas manuais para uso na construção civil, mecânica e agrícola, e são prestadores de serviços de forjamento de aço e latão. A produção das ferramentas manuais é sob encomenda. Diariamente são realizados serviços de manutenção da planta industrial, e existe um rodízio de máquinas a serem utilizadas. Tanto o maquinário empregado para a produção das ferramentas, esmeris, prensas, fornos e serras, quanto a matéria-prima, são nacionais.

O estoque de matéria-prima e o controle do estoque do produto acabado são controlados por sistemas internos. Assim que a ferramenta está pronta, é gerado um relatório de produção, e ao sair da empresa, esse sistema, que gera os relatórios de produção, acusa a sua saída. O controle de qualidade serve como parâmetro para a certificação do fornecedor de matéria-prima e o controle do produto acabado é basicamente visual.

### **6.6.1 Estrutura Organizacional**

Por ser uma empresa que centraliza as suas tomadas de decisões nas mãos do dirigente, essa estrutura é simples e com baixa complexidade, uma vez que os processos de produção são conhecidos pelo dirigente e pelo responsável pelos processos produtivos, as atividades de produção são desempenhadas pelos funcionários da produção e há centralização

das atividades administrativas e de gestão nas mãos do dirigente. Embora o dirigente seja o principal tomador de decisões, há outro engenheiro responsável pelo atendimento aos clientes. Assim como relatado por outras empresas, há a insuficiência de recursos para investimento interno. A comunicação é verbal e as ordens de produção são impressas.

Foi relatado também que há a insuficiência de pessoal qualificado para trabalhar na empresa. Como apresentado pelo dirigente, há a necessidade de pessoas qualificadas para trabalhar na parte produtiva da empresa e para auxiliá-lo com a programação da produção. Como a empresa possui uma estrutura com poucos níveis hierárquicos, o dirigente enxerga a necessidade de contratação de mão-de-obra especializada para o aumento da competitividade da empresa e com isso a estrutura dessa empresa passaria a ter mais níveis hierárquicos. Com a contratação de pessoal qualificado, os processos produtivos teriam menos perdas. Essa constatação pode ser comprovada pelos fragmentos de entrevistas:

“Na verdade, como nós estamos em um nível que precisamos aumentar essa estrutura é muito pequena ainda, nós precisamos criar mais alguns degraus entre a diretoria e a chefia de produção, que seriam exatamente essas pessoas que estamos começando a pensar em contratar, a nível de estágio de início, pra que façam um serviço organizacional da parte mais produtiva né, e a partir daí criar mais um ou dois degraus organizacionais.

(Entrevistadora) E quais seriam as finalidades desses dois degraus organizacionais?

Um seria basicamente na linha de melhoria do processo da produção, na parte de produção enxuta, 5S, seria nessa parte né, e o outro seria na parte efetivamente assim de organizar a programação da produção, por que isso atualmente tá na minha mão e eu quero passar pra alguém com mais tempo disponível pra isso.”

“Você melhora muito a produtividade, que é uma parte que nós sentimos que ainda tá, é pode ser muito melhorada, melhoraremos também a qualidade do produto, diminuiremos as perdas né, ou erros de produção e conseqüentemente vamos melhorar o atendimento ao cliente.”

### **6.6.2 Controle Organizacional**

A centralidade na tomada de decisões pelo dirigente é a principal característica de como o controle organizacional é exercido no interior da empresa. O engenheiro responsável pelo atendimento aos clientes também possui autoridade para a tomada de decisões com relação ao atendimento aos clientes.

Embora o controle organizacional exista, o dirigente acredita que mudanças devam ser realizadas para um acompanhamento constante, para o alcance das metas e para o

cumprimento das tarefas organizacionais. Essa constatação é comprovada pelo fragmento de entrevista:

“Não, nós controlamos, usamos, temos as nossas metas, é, mas ainda é falho, ainda precisa melhorar, precisa ter um acompanhamento mais constante, nós não temos um acompanhamento tão constante assim.”

### **6.6.3 Especificidades de Gestão das Pequenas Empresas**

Por ser uma empresa que possui uma estrutura simples, as atividades e funções são basicamente distribuídas entre o dirigente, que concentra as atividades de administração e gestão e o outro engenheiro, que coordena as funções de atendimento ao cliente e os processos produtivos.

O dirigente percebe a necessidade de contratação de pessoal qualificado para o desempenho de diferentes atividades para o crescimento da empresa, para o seu melhor desempenho e para a promoção da competitividade.

## **6.7 Empresa F**

A empresa é composta pelo dirigente e pelos seus dois filhos, responsáveis pela parte comercial e pelas finanças, possui 8 funcionários, está no mercado há 32 anos e sua estrutura organizacional se assemelha a estrutura do tipo 1, como apresentado na Figura 4, no Capítulo 5. Os principais produtos fabricados são brunidores e acessórios que possuem uma finalidade específica para o desenvolvimento de outro produto em outra indústria. Sua produção é por lotes, que atendem às demandas dos clientes. Com relação à manutenção da planta industrial, essa é realizada diariamente para que a qualidade do produto seja mantida. A tecnologia empregada é predominantemente nacional, sendo que a matéria-prima, o aço, é comprada de fornecedores certificados, porém a origem dessa matéria-prima não foi especificada.

Os controles do estoque da matéria-prima e do produto acabado são feitos por meio de fichas. O controle de qualidade é realizado durante a aquisição da matéria-prima e o produto final deve estar em conformidade com as normas internas para que ele possa ser comercializado.

### **6.7.1 Estrutura Organizacional**

Por ser uma empresa familiar, composta por um dirigente e pelos seus dois filhos, o filho responsável pela parte comercial e a filha pelas finanças, a principal característica é a centralidade das decisões nesse núcleo administrativo.

O primeiro nível hierárquico é composto pelo dirigente e os seus dois filhos. O dirigente é responsável pela administração e gestão da empresa. Existe, a priori, a divisão dos cargos e funções, por meio de um organograma previamente definido, porém esses cargos e funções podem ser ajustados conforme a necessidade apresentada por uma determinada situação. O dirigente e os seus filhos possuem o conhecimento e o *know how* para exercer atividades que não estão estabelecidas por meio do organograma formal da empresa.

A estrutura formal da empresa é representada pelo organograma que permite a visualização dos cargos e funções, porém, durante as atividades rotineiras, essas funções e cargos se confundem e permite uma interação entre os funcionários, independente de sua posição hierárquica. Os processos de comunicação são verbais.

Por ser uma empresa familiar, há a transmissão do conhecimento de uma geração para outra, o que permite que os futuros herdeiros, os filhos do entrevistado possam aprender cada uma das funções e atividades exercidas pelo pai, e com isso, futuramente, ocupar o cargo de diretoria, atualmente centrado no dirigente, o que ressalta a origem familiar da empresa. Os valores e a missão da empresa são transmitidos de geração em geração, bem como a centralização da autoridade nas mãos dos futuros dirigentes.

### **6.7.2 Controle Organizacional**

A centralidade nas tomadas de decisões se concentra nas figuras do dirigente e de seus filhos. As ordens são delegadas diretamente para os responsáveis por cada uma das atividades e funções.

Como o dirigente e os seus filhos estão diretamente envolvidos com o controle organizacional da empresa, a correção de erros e problemas advém desse núcleo administrativo, pois os mesmos centram as tomadas de decisões. Conforme relatado pelo dirigente, o treinamento da mão-de-obra iniciante na empresa é muito bem estruturado, pois, como há a necessidade de contratação de estagiários de nível Técnico, esses são preparados para desempenhar todas as funções inerentes ao processo produtivo, para que possam evoluir e colocar em prática o seu conhecimento no interior da empresa. Houve casos em que funcionários, quando desejaram se desligar da empresa, conseguiram outro emprego com

facilidade em empresas de grande porte devido a esse treinamento, sendo essa uma particularidade dessa empresa. Essa constatação é comprovada pelo fragmento de entrevista:

“Não, todos eles são qualificados, por que saíram do SENAI, eu ainda brinco com eles que aqui é a Pós-Graduação do SENAI. Não, por que eu sou meio chato, eu quero a coisa assim, isso aqui são detalhes, mas tudo é detalhes, mas são detalhes realmente, detalhe é importante, se você não chega no detalhe você não chega num divisor comum certo, né. Mas eu tô, a gente vai montando, mudando. Eu cheguei a pegar empregado aqui que saiu de uma fábrica de vassouras, sem conhecer medidas, sem conhecer nada, trabalhou aqui uns anos, saiu daqui e foi trabalhar com manutenção em firma grande. Então a gente procura, se o cara tem interesse ele aprende, agora quem não tem interesse não aprende nunca, nem na escola.”

### **6.7.3 Especificidades de Gestão das Pequenas Empresas**

Por possuir uma origem familiar, a empresa compartilha de valores familiares que se confundem com os valores e objetivos da empresa, interferindo na gestão do negócio, assim como observado na empresa A. Há a necessidade da formalização de um planejamento, uma vez que esse permanece internalizado na mente do dirigente, não sendo registrado como um meio para o cumprimento das atividades e objetivos da empresa. Como enfatizado, a empresa familiar estende os seus valores aos valores e missão do negócio, e, conforme observado, esses valores familiares constituem-se em elementos motivacionais, uma vez que o funcionário, de acordo com o dirigente, faz parte de uma família, estendo o conceito de família ao conjunto de funcionários pertencentes à empresa. Essa constatação é comprovada pelos fragmentos de entrevista:

[...] Eu falo sempre pros empregados, trabalhando pra mim tem que vestir a camisa, por que se não está bom, não pode vestir a camisa. [...]

[...] E aqui não, aqui é uma família realmente. Se o empregado não tá bom a gente leva ele pra casa.

[...] É aquele negócio, o senso de responsabilidade a gente tem embutido em cada um, e a gente fez até um sistema de premiação por dedicação. Quando um funcionário tem um empenho, que a gente vê que ele tem interesse na produção, que ele quer ver melhoria, ele tem uma premiação à parte que é um estímulo.

Como observado durante as entrevistas com os demais dirigentes, as empresas

possuem sim capital para investir na infra-estrutura da empresa, porém não o suficiente, como os dirigentes idealizavam. Esse aspecto esteve presente na grande maioria das entrevistas. No caso da empresa F, como enfatizou o dirigente, a empresa passou por uma reestruturação financeira em 2006, devido a problemas advindos da sociedade da empresa. Atualmente, a empresa está financeiramente estabilizada, após o planejamento financeiro realizado.

## 6.8 Estudo Comparativo entre as Empresas Participantes

A partir da descrição e da proposição de recomendações advindas da análise dos dados, quadros comparativos serão criados para apresentar as principais diferenças entre as empresas participantes. Esses quadros apresentarão as especificidades no que tange à Estrutura Organizacional, o Controle Organizacional e as Especificidades de Gestão das Pequenas Empresas.

### 6.8.1 Quadros Comparativos sobre a Estrutura Organizacional

Processos de Comunicação			
	Verbal	Combinação de comunicação verbal e escrita	Registrado
Empresa A		X	
Empresa B		X	
Empresa C		X	
Empresa D			X
Empresa E		X	
Empresa F	X		

**Quadro 4:** Processos de Comunicação.

**Fonte:** Elaboração própria.

Os processos de comunicação são, em sua maioria, uma combinação da comunicação escrita com a comunicação verbal, ambas com a mesma importância. A ocorrência de uma forma de comunicação ou de outra depende da mensagem que se deseja transmitir e se

registrar. O registro por escrito está associado com a formalização de documentos e de atas e avisos em quadros localizados na planta industrial da empresa, enquanto a comunicação verbal está associada com a delegação de atividades e a transmissão de ordens.

Os processos de comunicação também estão relacionados com o espaço físico e com o tamanho da empresa. Em empresas em que há a divisão do mesmo espaço físico, há a predominância da comunicação verbal, devido à proximidade das pessoas, e em empresas em que a estrutura administrativa se concentra nas mãos da família, essa tendência se repete devido à personalidade inerente às relações familiares.

Atualmente, com a utilização da Internet, as empresas obtêm registros das trocas de informações por meio de *e-mails* institucionais e individuais, que permitem a organização das informações relevantes, evitando-se, conseqüentemente, a perda de informações, muitas vezes estratégicas para as empresas.

Nível de Automatização nos Processos Produtivos			
	Baixa automatização	Semi-automatizado	Alta automatização
Empresa A		X	
Empresa B			X
Empresa C		X	
Empresa D			X
Empresa E	X		
Empresa F	X		

**Quadro 5:** Nível de Automatização dos Processos Produtivos.

**Fonte:** Elaboração própria.

O nível de automatização dos processos produtivos está diretamente relacionado com o produto oferecido pela empresa. A necessidade de uma planta industrial complexa, que envolve diferentes processos, máquinas e especialistas requer um maior investimento para a sua aquisição e manutenção, e a sua produtividade é maior quando comparada a uma planta industrial menos complexa e com menos etapas em seu processo produtivo. Em decorrência

dessas diferenças, os produtos oferecidos possuem diferentes valores de fabricação e de venda.

O nível de automatização dos processos produtivos também está diretamente relacionado com a inovação tecnológica empregada e desenvolvida pela empresa para o alcance da melhor qualidade dos produtos ofertados. A inovação tecnológica permite ainda que a empresa amplie o seu escopo de produção, ofertando diferentes produtos que possam vir a compor o seu conjunto de produtos. Esses diferenciais, inovação tecnológica e melhor qualidade dos produtos, fazem com que a empresa se diferencie das demais concorrentes, ampliando a sua parcela de participação no mercado.

Para se automatizar a planta industrial, há a necessidade de se investir em aquisição de máquinas e treinamento dos funcionários, sendo que, conforme apresentado, muitas vezes as empresas não possuem capital disponível para a realização da automatização. Como uma alternativa para a automatização dos processos produtivos, as empresas recorrem ao aluguel de máquinas e equipamentos, como o exemplo encontrado na pesquisa, tornos CNC.

### 6.8.2 Quadros Comparativos sobre o Controle Organizacional

Relação entre o Controle Organizacional e o Tipo de Estrutura					
	Centralização	Descentralização	Tipo de Estrutura Organizacional		
			1	2	3
Empresa A	X			X	
Empresa B		X			X
Empresa C		X		X	
Empresa D		X			X
Empresa E	X		X		
Empresa F	X		X		

**Quadro 6:** Relação entre o Controle Organizacional e o Tipo de Estrutura Organizacional.

**Fonte:** Elaboração própria.

Os tipos de estrutura organizacional, representados respectivamente pelas figuras 3, 4 e 5, presentes no Capítulo 5, mostram a relação entre o controle organizacional, centralizado ou descentralizado, e a estrutura organizacional. Por ser uma estrutura simples e com poucos

níveis hierárquicos, a estrutura organizacional do tipo 1, presente geralmente em empresas de origem familiar, possui a centralização das tomadas de decisões nas mãos do dirigente, ressaltando a sua importância para a sobrevivência do negócio.

No caso da amostra da pesquisa, a empresa E almeja o crescimento e especialização em diferentes etapas do processo produtivo e a empresa F deseja permanecer com a sua estrutura simples e familiar, como é o caso da empresa F. Por isso, as tomadas de decisões são centralizadas nas mãos dos dirigentes, pois no caso da empresa E, o dirigente é o responsável pelo planejamento e crescimento da empresa, enquanto que na empresa F, o dirigente e seus filhos são responsáveis pela parte administrativa, financeira e comercial, principais setores da empresa.

As estruturas do tipo 2 e 3 representam empresas que cresceram em tamanho e número de funcionários, e conseqüentemente houve o aumento do número de níveis hierárquicos em sua estrutura organizacional, diferenciando-se da estrutura organizacional do tipo 1, pois nessas empresas há a delegação da autoridade e da tomada de decisões para especialistas que atuam em diferentes departamentos da empresa. A necessidade do aumento do número de níveis hierárquicos está diretamente relacionada com o aumento da produtividade, com as demandas e necessidades dos clientes e com o aumento da participação no mercado.

A empresa D, ao longo de sua existência, planejou o seu crescimento e expansão de seus negócios, sendo que esse crescimento foi planejado de acordo com as possibilidades de investimento em sua planta industrial, em sua estrutura física e na contratação de pessoal especializado. Esse crescimento também se deve ao planejamento administrativo e de gestão e ao tempo investido em reuniões para a delegação de atividades e cargos, criando assim os departamentos e as subdivisões no interior da organização, outrora sem a definição exata sobre o desempenho das diferentes atividades e funções. O estabelecimento da divisão do trabalho foi crucial para o crescimento ordenado da empresa.

Presença de Elementos ou Fatores Motivacionais		
	Sim	Não
Empresa A		X
Empresa B*	X	
Empresa C	X	
Empresa D	X	
Empresa E		X
Empresa F	X	

\* No conjunto das normas e regras da ISO 9000/2008, há a determinação de um conjunto de diretrizes motivacionais que devem ser adotadas pela empresa.

**Quadro 7:** Presença de Elementos ou Fatores Motivacionais.

**Fonte:** Elaboração própria.

A presença de elementos ou fatores motivacionais está diretamente relacionada às formas de gestão e administração das empresas. Embora não exista, no roteiro de entrevistas, perguntas diretamente relacionadas à motivação e liderança, os elementos ou fatores motivacionais são apresentados quando os dirigentes são questionados sobre o controle organizacional da empresa, pois existe a associação entre a motivação e o controle organizacional devido à centralização das tomadas de decisões nas mãos dos dirigentes, decisões essas que envolvem a delegação de atividades e a atribuição de funções e cargos para cada um dos envolvidos com a organização da empresa.

A apresentação dos valores e objetivos da empresa não se constitui como sendo o foco durante o treinamento da mão-de-obra dos funcionários ingressantes e dos pertencentes à empresa, sendo esse um dos possíveis fatores para, em alguns casos, a alta rotatividade dos funcionários. Por não possuírem esse senso de pertencimento, a empresa, que investe alto em treinamentos técnicos para a mão-de-obra, perde esse funcionário para o mercado, gerando uma alta despesa e um não-comprometimento do funcionário para com os objetivos e metas da organização.

Além desse fator, é grande a concorrência pela busca por profissionais qualificados e especialistas, e por isso para que permaneçam na empresa, há a necessidade de se apresentar, durante o treinamento técnico desses funcionários, quais são os valores e objetivos da empresa, para que o senso de pertencimento e de responsabilidade para com a empresa seja instituído dentro do âmbito organizacional. Por concorrerem com grandes empresas que oferecem muitas vantagens para os funcionários, as pequenas empresas devem investir em benefícios que atraiam os profissionais qualificados, uma vez que, se há a necessidade desse pessoal para o crescimento e expansão econômica da empresa, essa deve investir na busca, treinamento e permanência desse funcionário.

A presença e a prática da motivação no âmbito organizacional podem ser institucionalizadas por normas, como a ISO 9000, versão 2008, ou podem aparecer em situações pontuais, como na correção de um erro cometido por um funcionário ou quando há a necessidade de se reter os profissionais qualificados. O entendimento de motivação passa a ser então a prática institucionalizada da manutenção do todo organizacional, por meio do discurso, palestra ou seminário, com elementos visuais, verbais e estatísticos, que parte do dirigente para com os demais funcionários, apontando e direcionando os esforços coletivos para o alcance das metas e objetivos organizacionais, de acordo com os valores estabelecidos pela empresa.

Conforme relatado pelos dirigentes, o capital necessário para se investir na empresa como um todo e em treinamento e contratação de mão-de-obra está muito aquém do idealizado, e por isso os investimentos seguem uma ordem de prioridade conforme as deficiências apresentadas pela empresa. Esse é um ponto importante a ser considerado, uma vez que os dirigentes possuem consciência dessa necessidade e reconhecem os benefícios advindos desse investimento em treinamento e contratação de mão-de-obra especializada, porém a empresa necessita de investimentos em outras áreas e setores vitais para a sua sobrevivência no mercado, como a aquisição de uma nova planta industrial para o aumento da sua capacidade produtiva, além dos encargos fixos, onerosos para as empresas.

### **6.8.3 Quadros Comparativos sobre as Especificidades de Gestão das Pequenas Empresas**

Origem da Empresa		
	Familiar	Societária
Empresa A	X	
Empresa B		X
Empresa C		X
Empresa D	X	
Empresa E		X
Empresa F	X	

**Quadro 8:** Origem da empresa.  
**Fonte:** Elaboração própria.

As empresas A e F, de origem familiar, possuem como principal característica a centralidade das decisões nas mãos dos dirigentes, sendo que no caso da empresa A o fundador da empresa é o pai dos três atuais sócio-proprietários da empresa, sendo o entrevistado responsável pela parte produtiva, e na empresa F o dirigente é o fundador da empresa. Nessas empresas, há a nítida presença dos valores familiares na missão e nos objetivos da empresa.

No caso das empresas C e E, os dirigentes são os fundadores e principais tomadores de decisões na empresa, ressaltando assim a sua figura. Como a empresa C possui duas plantas industriais, o dirigente é responsável pela administração e gestão da empresa e os processos produtivos são de responsabilidade de um especialista. Na empresa D, devido ao seu porte, há a nítida divisão do trabalho entre os níveis hierárquico e a elaboração das metas e valores organizacionais convergem com os objetivos da empresa, não havendo, portanto, a presença de valores familiares na missão e objetivos da empresa.

Presença de Elementos Ambientais/Conjunturais				
	Econômicos	Políticos	Societários	Financeiros
Empresa A		X		
Empresa B	X	X		
Empresa C	X	X		
Empresa D	X	X		
Empresa E	X			
Empresa F			X	X

**Quadro 9:** Presença de Elementos Ambientais/Conjunturais.

**Fonte:** Elaboração própria.

Dentre os principais elementos ambientais/conjunturais, os de cunho econômico e político são predominantes e influenciam de maneira significativa nas decisões de investimento da empresa. O elemento econômico se refere às mudanças econômicas, às crises econômicas e flutuações cambiais e o elemento político se refere às leis, normas, estatutos e decretos que legitimam e norteiam o funcionamento das empresas.

Conforme mencionado pela empresa D, os principais fatores políticos são: os custos referentes à manutenção do trabalhador, as altas taxas de impostos, a ausência de medidas políticas que incentivem a geração de patentes, uma vez que o registro de patentes representa um elevado custo para a empresa e a necessidade de investimento, por parte da empresa, em infra-estrutura básica, tais como pavimentação e tratamento e abastecimento de água. Cabe destacar as contribuições advindas da empresa D para a investigação do elemento político como sendo, muitas vezes, um entrave para o desenvolvimento das empresas nacionais, uma vez que, devido aos encargos e à alta carga tributária, as empresas não possuem recursos disponíveis suficientes para se investir em melhorias.

Com relação ao elemento econômico, conforme mencionado pelas empresas A, B, C e E, os principais fatores são: a crise econômica norte americana de 2008 e a sazonalidade da demanda dos clientes, que são diretamente afetados por mudanças econômicas, o que, conseqüentemente, implica em adequações no sistema produtivo. Cabe destacar as

contribuições advindas das empresas B e C para a investigação do elemento econômico, uma vez que as crises econômicas atingem diretamente os níveis de produção das empresas.

## **6.9 Recomendações advindas da Análise dos Dados**

A descrição da estrutura organizacional da pequena empresa, mesmo sendo a amostra composta por empresas com características heterogêneas, pode ser caracterizada como tendo o dirigente enquanto principal tomador de decisões no interior da empresa. A centralização da tomada de decisões na figura do dirigente determina como será a estrutura organizacional. As pequenas empresas são organizações orgânicas, uma vez que todas as atividades e funções desempenhadas em seu interior são inter-relacionadas, enfatizando a importância de cada um de seus membros para o cumprimento de suas atividades.

Por possuírem uma estrutura simples (Mintzberg, 2003), as empresas E e F, classificadas como microempresas, não são complexas em seus processos produtivos e em sua administração e gestão. Como a amostra constitui-se de pequenas e médias empresas, a estrutura organizacional das empresas A, B, C e D assemelha-se à Burocracia Mecanizada e à Burocracia Profissional, sendo que a empresa D, de médio porte, possui características organizacionais que a diferencia das demais, conforme apresentadas em sua descrição.

Como a amostra constitui-se de empresas de pequeno e de médio porte, essa generalização não pode ser estabelecida, uma vez que as empresas de médio porte são complexas em seus processos produtivos, pois empregam alta tecnologia para o desenvolvimento e produção de bens, e a administração e gestão dessas empresas são pautadas em normas e regras que regulamentam e formalizam as atividades e funções desempenhadas pelos membros da organização.

Os processos de comunicação de atividades são, em sua maioria, verbais. Se por um lado há o estabelecimento de um organograma prévio que determina as atividades e funções, há a comunicação não formalizada que inibe o registro de informações, essas podendo ser perdidas conforme são transmitidas.

Com relação às empresas familiares, os valores, a missão e os objetivos organizacionais estão diretamente relacionados aos valores, missão e objetivos advindos daquele núcleo familiar, sendo que esse conjunto de crenças familiares pode ser considerado a cultura da organização.

Embora a amostra das empresas seja composta por empresas heterogêneas, algumas recomendações podem ser generalizadas:

- A análise da estrutura organizacional permitiu a constatação da importância da figura do dirigente como o principal responsável pelas tomadas de decisões no interior da empresa. Se a empresa almeja o crescimento, essa centralidade passa a ser então algo que precisa ser revisto, uma vez que há a necessidade de mais pessoas para desempenhar as funções da parte administrativa da empresa;
- O planejamento em empresas que possuem uma estrutura simples muitas vezes não é formalizado, permanecendo esse na mente do dirigente. A execução das atividades e o desempenho das funções no interior da empresa muitas vezes ocorrem conforme a necessidade e não conforme a divisão do trabalho estabelecida de acordo com as especialidades profissionais requeridas. Por isso, a formalização do planejamento passa a representar uma vantagem competitiva e estratégica para a empresa, uma vez que permite a visualização das metas e objetivos organizacionais por todos os membros participantes.
- A TI, enquanto promotora da eficácia organizacional, desempenha um importante papel para a otimização dos processos produtivos e para o registro de informações. Conforme constatado em algumas empresas, há ainda a utilização de fichas para o registro de entrada e saída de produtos e de matéria-prima, enquanto em outras, com a utilização de sistemas gerenciais informatizados, o dirigente possui um melhor controle sobre o processo produtivo;
- A preocupação com o contexto em que as empresas se inserem é evidenciado em todas as entrevistas concedidas pelos dirigentes. Para que a análise e a interpretação desse contexto possam promover a competitividade das empresas, há a necessidade de contratação de especialistas, por meio de consultorias ou treinamento de pessoas pertencentes à organização, para a avaliação da conjuntura econômica e política.

Conforme relatado por uma das empresas participantes da caracterização do setor metal-mecânico realizada por Oliveira *et alli* (2009a) e da amostra selecionada, houve a necessidade de se contratar uma consultoria externa para a realização da análise econômica e política e de seus principais concorrentes, para que a empresa pudesse realizar um melhor planejamento, divisão de cargos e funções e investir em algumas áreas da empresa, como maquinários para o processo produtivo.

- Há, em sua maioria, a necessidade de se investir em pessoas qualificadas para o desempenho de diferentes funções e cargos na empresa, para que a empresa possa se manter no mercado de forma competitiva, aprimorando os procedimentos de gestão, administração e de produção;

- Para que os profissionais qualificados permaneçam nas empresas, há a necessidade de se instituir departamentos específicos para o treinamento e motivação dos funcionários ingressantes e também dos profissionais já estabelecidos na empresa. Esse treinamento objetiva a apresentação da missão e dos valores da empresa, para que os profissionais reconheçam as metas e objetivos estabelecidos pela e para que se reconheçam enquanto parte da organização. Essa retenção de profissionais qualificados visa a diminuição de custos de contratação e de treinamento, uma vez que, ao ingressarem na empresa, os funcionários são treinados, sendo esse um custo considerado alto, pois o treinamento para a qualificação da mão-de-obra necessária envolve a participação direta dos dirigentes e até mesmo de consultorias especializadas, não sendo interessante para as empresas abdicarem desses profissionais para o mercado.



# 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

---

Este capítulo apresenta as impressões e as considerações acerca do trabalho de campo da pesquisa. Esse capítulo também apresenta as limitações acerca do objeto de estudo, do tamanho da amostra e da escolha de um único setor, e as possibilidades de pesquisas futuras, acerca do tema e do objeto de pesquisa.

## 7.1 Considerações acerca do Trabalho de Campo

Durante o trabalho de campo, executado entre os meses de Maio e Julho de 2010, houve certa dificuldade para realizar o agendamento das entrevistas com os dirigentes, principalmente com relação à alocação de tempo necessária para a realização das entrevistas. Após a entrega da carta de apresentação da pesquisa, o tempo médio esperado para a realização das entrevistas foi de sete dias.

A realização das entrevistas ocorreu, em sua maioria, no dia agendado. Apenas em uma empresa houve a necessidade de se remarcar a entrevista, pois, no dia combinado, o dirigente não se encontrava na empresa, devido a um imprevisto ocorrido naquele dia. Nas demais empresas, o dirigente alocou o tempo previsto para a duração da entrevista, de quarenta minutos, e em nenhuma das entrevistas houve a necessidade de interrupção. Houve apenas a interferência de outro membro da empresa em duas entrevistas, sendo que esses auxiliaram o dirigente em suas dúvidas com relação às informações precisas acerca do número de funcionários, divisão de cargos e funções e para complementar as informações.

A elaboração do roteiro de entrevistas deve ter como foco a disponibilidade de tempo dos dirigentes para respondê-lo. O roteiro de entrevistas utilizado possui quarenta e três perguntas, focalizadas no tema da pesquisa e nas especificidades inerentes ao objeto de estudo, contemplando de maneira satisfatória a coleta de dados.

## **7.2 Limitações da pesquisa acerca do Trabalho de Campo**

Mesmo que a escolha tenha sido de um único setor para ser estudado, a escolha foi adequada, por que, como o objetivo era caracterizar a estrutura organizacional da pequena empresa, essa escolha cumpre os propósitos da pesquisa. O setor metal-mecânico é um setor representativo no município de São Carlos – SP, pois existem noventa e nove empresas pertencentes a esse setor. Como o município de São Carlos – SP é considerado a “Capital da Tecnologia”, com incubadoras de novas empresas, as pequenas empresas merecem atenção especial, uma vez que essas são em grande número e de setores diversificados.

O tamanho da amostra, de seis empresas, cumpre os propósitos para uma pesquisa qualitativa. Essa ressalva é importante para compreender e entender as diferenças entre as metodologias qualitativa e quantitativa. Como a metodologia quantitativa permite generalizações derivadas da análise dos resultados, o cálculo para a determinação do tamanho amostral obedece a diferentes parâmetros.

Existem meios para a coleta de dados que poderiam fornecer dados mais precisos sobre as pequenas empresas, como, por exemplo, o uso do diário de atividades para o registro e a caracterização do trabalho e das atividades dos dirigentes. O entrave para a utilização desse tipo de coleta de dados é a disponibilidade do dirigente para o seu preenchimento, uma vez que os intervalos temporais são curtos, cerca de quinze minutos, e a disponibilidade de tempo dos dirigentes é escassa.

A metodologia de estudo de caso permite abarcar as especificidades da pequena empresa de maneira satisfatória, descrevendo do objeto de estudo. Além de permitir a descrição do objeto de estudo, a metodologia permite que comparações sejam realizadas entre os elementos da amostra.

## **7.3 Sugestões para Futuras Pesquisas**

Conforme apresentado, há a necessidade de se estudar as pequenas empresas em diferentes aspectos, tanto na parte organizacional, quanto no que tange o dirigente e o contexto organizacional.

Como existe uma diversidade muito grande de setores, há a necessidade, antes de estudá-los, de mapeá-los e caracterizá-los, sendo essa etapa indispensável para a melhor compreensão das especificidades inerentes a cada setor. O mapeamento e a caracterização do setor metal-mecânico de São Carlos – SP feita por Oliveira *et alli* (2009a) é um exemplo satisfatório de como compreender esse setor em um determinado município. Essa preocupação deve ser mandatória para pesquisas que trabalham com empresas de um

determinado porte e setor, pois as pesquisas ganham muito na riqueza dos detalhes e em sua compreensão.

O rigor ético também deve ser mandatório nas pesquisas acadêmicas. Parece redundante, porém há a necessidade de se enfatizar esse aspecto, uma vez que, por possuir uma finalidade econômica, científica e principalmente social, a pesquisa acadêmica deve seguir procedimentos éticos para a generalização de resultados aplicáveis e condizentes, afirmando o caráter de seriedade da pesquisa acadêmica.

## REFERÊNCIAS

- ADACHI, P. P. **Família S. A. – gestão de empresa familiar e solução de conflitos**. São Paulo: Editora Atlas S. A., 2006.
- ADAMIDES, E. D.; KARACAPILIDIS, N. Information technology support for the knowledge and social process of innovation management. **Technovation**, v. 26, p. 50-59, 2006.
- AGHION, P.; TIROLE, J. Formal and real authority in organizations. **The Journal of Political Economy**. Chicago, v.105, n.1, p.1-29, 1997.
- BAKER, G.; GIBBONS, R.; MURPHY, K. J. Informal authority in organizations. **The Journal of Law, Economics & Organization**, Oxford, v.15, n.1, p.56-73, 1999.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Rio de Janeiro: Edições 70 LTDA. 1977.
- BIERLY III, P. E.; KESSLER, E. H.; CHRISTENSEN, E. W. Organizational learning, knowledge and wisdom. **Journal of Organizational Change Management**, v. 13, n. 6, p. 595-618, 2000.
- BLAU, P. M. A formal theory of differentiation in organizations. **American Sociological Review**, v. 35, n. 2, p. 201-218, 1970.
- BLEKESAUNE, M. Working conditions and time use. **Acta Sociologica**, v. 48, n. 4, p. 380-320, 2005.
- BNDES – BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL. **Apoio financeiro**. Disponível em: <[www.bndes.gov.br/linhas/linhas.asp](http://www.bndes.gov.br/linhas/linhas.asp)>. Acesso em maio de 2009.
- BOEHE, D. M; ZAWISLAK, P. A. Influências ambientais e inovação de produtos: estudo de casos em subsidiárias de multinacionais no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 11, n. 1, 2007.
- BONI, V.; QUARESMA, J. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. **Em Tese – Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC**, v. 2, n. 1, p. 68-80, 2005.
- BOURDIEU, P. The forms of capital. In: **Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education**, ed. J. D. Richardson, p. 241-58, New York: Greenwood, 1985.
- BRATNICKI, M. Organizational entrepreneurship: theoretical background, some empirical tests, and directions for future research. **Human Factors and Ergonomics in Manufacturing**, v. 15, n. 1, p. 15-33, 2005.
- BRESSER PEREIRA, L. C. Mudanças no padrão de financiamento do investimento no Brasil. **Revista de Economia Política**, v. 7, n. 4, p. 5-22, 1987.
- BRODBECK, P. W. Implications for organization design: teams as pocket of excellence. **Team Performance Management: An International Journal**, v. 8, n. 1/2, p. 21-38, 2002.
- BUDROS, A. Organizational types and organizational innovation: downsizing among industrial, financial and utility firms. **Sociological Forum**, v. 15, n. 2, p. 273-306, 2000.
- CAMERON, K. S. Strategies for successful organizational downsizing. **Human Resource Management**, v. 33, n. 2, p. 189-211, 1994.
- CHEN, C-J. Information technology, organizational structure, and new product development – the mediating effect of cross-functional team interaction. **IEEE Transactions on Engineering Management**, v. 54, n. 4, p. 687-698, 2007.
- CHU, R. A.; WOOD JR., T. Cultura organizacional brasileira pós-globalização: global ou local? **Revista de Administração Pública**, v. 42, n. 5, p. 969-991, 2008.

- CONCLA – COMISSÃO NACIONAL DE CLASSIFICAÇÃO. **Classificação Nacional de Atividade Econômica**. Rio de Janeiro, 2007. Disponível em <<http://www.cnae.ibge.gov.br>>. Acesso em outubro de 2009.
- CLAVER-CORTÉS, E.; ZARAGOZA-SAÉS, P.; PERTUSA-ORTEGA, E. Organizational structure features supporting knowledge management process. **Journal of Knowledge Management**, v. 11, n. 4, p. 45-57, 2007.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa – métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2ª edição. Porto Alegre: ARTMED Editora, 2007.
- CRUBELLATE, J. M. Participação como controle social: uma crítica das estruturas organizacionais flexíveis. **RAE Eletrônica**, v. 3, n. 2, artigo 20, 2004.
- CZARNITZKI, D.; HOTTENROTT, H. R&D investment and financing constraints of small and medium-sized firms. **Small Business Economics**, 2009.
- DAFT, R. L. **Teoria e projeto das organizações**. 6ª edição. Rio de Janeiro: LTC Livros Técnicos e Científicos Editora S. A., 1999.
- DOOLEY, K. Organizational Complexity. In: **International Encyclopedia of Business and Management**, London: Thompson Learning, p. 5013-5022. 2002.
- DRUCKER, P. F. **Prática da administração de empresas**. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1981.
- ESCRIBA-MORENO, M. A.; CANET-GINER, M. T. The combined use of quality management programs and work teams – a comparative analysis of its impact in the organizational structure. **Team Performance Management**, v. 12, n. 5/6, p. 162-181, 2006.
- ETZIONI, A. **Análise comparativa de organizações complexas – sobre o Poder, o Engajamento e seus Correlatos**. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1974.
- ETZIONI, A. Organizational control structure. In: **Handbook of Organizations**, ed. J. G. March, p. 650-677, 1965.
- FLICK, U. **Introdução à Pesquisa Qualitativa**. 3ª edição. Porto Alegre: ARTMED Editora, 2009.
- FLINGSTEIN, N. Organizations: Theoretical Debates and the Scope of Organizational Theory. In: CALHOUN, C.; ROJEK, C.; TURNER, B. **Handbook of Sociology**. Sage Press: USA, 2001.
- FU, H-P; WU, C, T-H. A case study of the SME's organizational restructuring in Taiwan. **Industrial Management & Data Systems**, v. 101, n. 9, p. 492-501, 2001.
- GABRIEL, S. **A influência da micro e pequena empresa no desenvolvimento do Brasil**. Disponível em <<http://www.webartigos.com/articles/15734/1/A-Influencia-da-Micro-e-Pequena-Empresa-no-Desenvolvimento-Economico-do-Brasil/pagina1.html>>. Acesso em julho de 2010.
- GANG, Q.; SHAOBO, J.; QINGFEI, M. Inter-organizational coordination, IT support , and environment. **TSINGHUA Science and Technology**, v. 13, n. 3, p. 374-382, 2008.
- GARCÍA-MORALES, V. J.; LLORENS-MONTES, F. J.; VERDÚ-JOVER, A. J. Antecedents and consequences of organizational innovation and organizational learning in entrepreneurship. **Industrial Management & Data Systems**, v. 106, n. 1, p. 21-42, 2006.
- GERMAIN, R.; CLAYCOMB, C.; DRÖGE, C. Supply chain variability, organizational structure, and performance: the moderating effect of demand unpredictability. **Journal of Operations Management**, v. 26, p. 557-570, 2008.
- GERRING, J. What is a case study and what is it good for? **The American Political Science Review**, v. 98, n. 2, p. 341-354, 2004.
- GERRING, J.; MCDERMOTT, R. An experimental template for case study research. **American Journal of Political Science**, v. 51, n. 3, p. 688-701, 2007.

- GIDDENS, A. **Sociologia**. 4ª edição. Porto Alegre: ARTMED Editora, 2005.
- GIL, A. C. **Estudo de caso**. São Paulo: Editora Atlas S. A., 2009.
- HAGE, J.; AIKEN, M. Routine technology, social structure, and organization goals. **Administrative Science Quarterly**, v. 14, n. 3, p. 366-376, 1969.
- HAGE, J.; AIKEN, M. Relationship of centralization to other structural components. **Administrative Science Quarterly**, v. 12, p. 72-91, 1967.
- HALL, R. H. **Organizações – estruturas, processos e resultados**. 8ª edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.
- HALLETT, T. Symbolic power and organizational culture. **Sociological Theory**, v. 21, n. 2, p. 128-149, 2003.
- HATCH, M. J. **Organization theory: modern, symbolic and postmodern perspectives**. Oxford University Press, 1997.
- HENTZ, L. A. S. **A teoria da empresa no novo Direito de Empresa**. Disponível em <http://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=3085&p=2>>. Acesso em maio de 2008.
- HO, L-A. What affects organizational performance? The linking of learning and knowledge management. **Industrial Management and Data Systems**, v. 108, n. 9, p. 1234-1254, 2008.
- IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **As micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil**. Disponível em <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/microempresa/microempresa2001.pdf>>. Acesso em outubro de 2009.
- IRANI, Z.; SHARIF, A.; LOVE, P. Mapping knowledge management and organizational learning in support of organizational memory. **International Journal of Production Economics**, v. 122, p. 200-215, 2009.
- ISO – *International Organization for Standardization*. **About ISO**. Disponível em <http://www.iso.org/iso/about.htm>>. Acesso em agosto de 2010.
- JULIEN, P. A. **Lês PME bilan et perspectives**. 2ª edição. Québec: Economica, 1997.
- LACOMBE, F.; HEILBORN, G. **Administração – princípios e tendências**. 2ª edição. São Paulo: Editora Saraiva, 2008.
- LEE, S. M.; KIM, J.; CHOI, Y.; LEE, S-G. Effects of IT knowledge and media selection on operational performance of small firms. **Small Business Economics**, v. 32, p. 241-257, 2009.
- LEONE, N. M. C. P. G. **Sucessão na empresa familiar – preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado**. São Paulo: Editora Atlas S. A., 2005.
- LEONE, N. M. C. P. G. As especificidades das pequenas e médias empresas. **Revista de Administração**, v. 34, n. 2, p. 91-94, 1999.
- LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETTY, J. W. **Administração de pequenas empresas**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1997.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 6ª edição revista e ampliada. São Paulo: Editora Atlas S. A., 2004.
- MILETI, D. S.; CRESS, D. M.; DARLINGTON, J. D. Earthquake culture and corporate action. **Sociological Forum**, v. 17, n. 1, p. 161-180, 2002.
- MILLER, S. J.; HICKSON, D. J.; WILSON, D. C. A Tomada de Decisões nas Organizações. In: **Handbook de estudos organizacionais – ação e análise organizacionais**. Volume 3. São Paulo: Editora Atlas S. A., 2004.
- MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes – estruturas em cinco configurações**. 2ª edição. São Paulo: Editora Atlas S. A., 2003.

- MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O Processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MINTZBERG, H. O Trabalho do Executivo: O Folclore e o Fato. In: **Coleção Harvard de Administração**. São Paulo: Editora Nova Cultural LTDA., 1986.
- MINTZBERG, H. **The structuring of organizations – a synthesis of the research**. Upper Saddle River: Prentice-Hall INC., 1979.
- MINISTÉRIO DA FAZENDA. **Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006**. Disponível em <<http://www.receita.fazenda.gov.br/legislacao/LeisComplementares/2006/leicp123.htm>>. Acesso em setembro de 2009.
- MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR. **Critérios para definir porte de empresa**. Disponível em <<http://desenvolvimento.gov.br/portalmic/sitio/interna/interna.php?area=5&menu=2241>>. Acesso em setembro de 2009.
- MOTTA, F. C. P. Controle social nas organizações. **RAE Revisitada**, v. 33, n. 5, p. 68-87, 1993.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa – como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997.
- NONAKA, I.; TOYAMA, R. A firm as a dialectic being: toward the dynamic theory of the firm. **Industrial and Corporate Change**, n. 11, p. 995-1109, 2002.
- NONAKA, I.; TOYAMA, R. The knowledge-creating theory revisited: knowledge creation as a synthesizing process. **Knowledge Management Research & Practice**, n. 1, p. 2-10, 2003.
- NOORDEGRAAF, M.; STEWART, R. Managerial behaviour research in private and public sectors: distinctiveness, disputes and directions. **Journal of Management Studies**, v. 37, n. 3, p. 427-443, 2000.
- OLIVEIRA, J.; ESCRIVÃO FILHO, E. **Pesquisa sobre a pequena empresa do setor metal-mecânico do município de São Carlos - SP**. Questionário. Departamento de Engenharia de Produção da Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, 2009.
- OLIVEIRA, J.; ESCRIVÃO FILHO, E.; SEMENSATO, B. I.; MORAES, G. D. A.; PERUSSI FILHO, S.; BONASSI, F. A. **A pequena empresa do setor metal-mecânico de São Carlos – SP**. São Carlos: GEOPE; SEBRAE – SP, 2009a. Relatório de Pesquisa.
- OLIVEIRA, J.; SEMENSATO, B. I.; MORAES, G. D. A.; ESCRIVÃO FILHO, E. **Caracterização do setor metal-mecânico a partir das dimensões: Estrutura Organizacional e Dirigentes**. XVI SIMPEP – Ensino de Engenharia de Produção: Desafios, Tendências e Perspectivas. Anais. Bauru – SP, 2009b.
- OLIVEIRA, D. P. R. de. **Empresa familiar – como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. 2ª edição revista e ampliada. São Paulo: Editora Atlas S. A. 2006.
- ORLIKOWSKI, W. J.; BARLEY, S. R. Technology and institutions: what can research on information technology and research on organizations learn from each other? **MIS Quarterly**, v. 25, n. 2, p. 145-165, 2001.
- OUCHI, W. G. The relationship between organizational structure and organizational control. **Administrative Science Quarterly**, v. 22, p. 95-113, 1977.
- OUCHI, W. G.; MAGUIRE, M. A. Organizational control: two functions. **Administrative Science Quarterly**, v. 20, p. 559-560, 1975.
- PARSONS, T. Suggestions for a sociological approach to the theory of organizations. **Administrative Science Quarterly**, n. 1, p. 63-85, 1956.
- PHAM, N. T.; SWIERCZEK, F. W. Facilitators of organizational learning in design. **The Learning Organization**, v. 13, n. 2, p. 186-201, 2006.

- PIOVESAN, A.; TEMPORINI, E. R. Pesquisa exploratória: procedimento metodológico para o estudo de fatores humanos no campo da saúde pública. **Revista de Saúde Pública**, v. 29, n. 4, p. 318-325, 1995.
- PFEFFER, J.; LEBLEBICI, H. Information technology and organizational structure. **The Pacific Sociological Review**, v. 20, n. 2, p. 241-261, 1977.
- PUGH, D. S.; HICKSON, D. J.; HININGS, C. R.; TURNER, C. Dimensions of organizational structure. **Administrative Science Quarterly**, p. 65-105, 1968.
- QUINTANEIRO, T.; BARBOSA, M. L. de O.; OLIVEIRA, M. G. M. de. **Um toque de clássicos – Marx, Durkheim e Weber**. 2ª edição revista e ampliada. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2003.
- ROBBINS, S. P. **Administração – mudanças e perspectivas**. São Paulo: Editora Saraiva, 2000.
- SANDERS, N. R. An empirical study of the impact of e-business technologies on organizational collaboration and performance. **Journal of Operations Management**, n. 25, p. 1332-1347, 2007.
- SBA – SMALL BUSINESS ADMINISTRATION. **Table of Small Business Size Standards**. 2008. Disponível em: <<http://www.sba.gov/size>>. Acesso em maio de 2009.
- SCARBOROUGH, N. M.; ZIMMERER, T. W. **Effective small business management**. USA: Prentice Hall, Inc., 1996.
- SHAN-SHAN, Z.; QI, J. Organizational innovation based on systems thinking: learning organization. **Wireless Communications, Networking and Mobile Computing, WiCOM 08, 4<sup>th</sup> International Conference on Wireless Internet**, p. 1-4, 2008.
- SCOTT, W. R. Organizational structure. **Annual Review of Sociology**, v. 1, p. 1-20, 1975.
- SEBRAE – SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **A presença das micro e pequenas empresas na economia brasileira**. Disponível em <[www.sebraesp.com.br/conhecendo\\_mpe](http://www.sebraesp.com.br/conhecendo_mpe)>. Acesso em maio de 2009.
- SENIOR, B.; SWAILES, S. The dimensions of management team performance: a repertory grid study. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 53, n. 4, p. 317-333, 2004.
- SILVA, R. C. da. Controle organizacional, cultura e liderança: evolução, transformações e perspectivas. **RAP**, v. 37, n. 4, p. 797-816, 2003.
- SOUZA, M. C. A. F.; MAZZALI, L. Conceito e espaço da pequena empresa na estrutura industrial: heterogeneidade e formas de inserção. **Gestão & Produção**, v. 15, n. 3, p. 591-603, 2008.
- TATA, J. Autonomous work teams: an examination of cultural and structural constraints. **Work Study**, v. 49, n. 5, p. 187-193, 2000.
- TERENCE, A. C. F. **Processo de criação de estratégias em pequenas empresas**: elaboração de um mapa estratégico para pequenas empresas de base tecnológica do pólo de São Carlos/SP. 136 p. Tese (Doutorado) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos. 2008.
- TSE, T.; SOUFANI, K. Business strategies for small firms in the new economy. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 10, n. 3, p. 306-320, 2003.
- UNITED NATIONS. **Guide to producing statistics on time use: measuring paid and unpaid work**. Department of Economic and Social Affairs, New York, 2005.
- WANG, C. L.; AHMED, P. K. Structure and structural dimensions for knowledge-based organizations. **Measuring Business Excellence**, v. 7, n. 1, p. 51-62, 2003.
- WEBER, M. **Ensaio de Sociologia**. 3ª edição. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1974.
- YEUNG, A. C. L.; LAI, K.; YEE, R. W. Y. Organizational learning, innovativeness, and organizational performance: a qualitative investigation. **International Journal of Production Research**, v. 45, n. 11, p. 2459-2477, 2007.



## APÊNDICES

### APÊNDICE A – CARACTERIZAÇÃO EMPRESA E DIRIGENTE (1ª e 2ª FASES)



#### Etapa 1: Caracterização da Empresa

- 1) Empresa (Razão Social): \_\_\_\_\_
- 2) Ano de Fundação da Empresa: \_\_\_\_\_ 3) Telefone comercial: \_\_\_\_\_
- 4) Endereço: \_\_\_\_\_
- 5) Número total de empregados: \_\_\_\_\_

#### Etapa 2: Identificação do Dirigente da Empresa

- 1) Nome do entrevistado(a): \_\_\_\_\_
- 2) Data de Nascimento: \_\_\_\_\_ 3) Sexo:  Masculino  Feminino
- 4) Telefone para contato: \_\_\_\_\_ 5) E-mail: \_\_\_\_\_
- 6) É o proprietário da empresa?
- Não. Qual é seu cargo na empresa? \_\_\_\_\_
- Sim. Qual sua função antes de abrir esta empresa? \_\_\_\_\_
- 8) Qual seu nível de escolaridade? \_\_\_\_\_
- 9) Tinha experiência anterior ou conhecimentos neste ramo de negócios da empresa?
- Sim. Qual função? \_\_\_\_\_  Não
- 10) Qual foi a motivação para abertura da empresa?
- Oportunidade de negócio  Já era da família  Saída do Emprego
- Outra (especificar): \_\_\_\_\_

## APÊNDICE B – OFÍCIO DE PESQUISA



**USP**

**Universidade de São Paulo**

**Escola de Engenharia de São Carlos**

**Departamento de Engenharia de Produção**



São Carlos, abril de 2010.

Prezado Senhor (a),

Estamos realizando uma pesquisa acadêmica com o objetivo de propor recomendações para a gestão e administração advindas da análise e descrição da estrutura organizacional coerente com as especificidades das pequenas empresas do setor metal-mecânico de São Carlos – SP.

Para atingirmos nosso objetivo estaremos realizando entrevistas para coleta dos dados necessários e solicitamos que seja respondido pelo dirigente responsável por tomar decisões sobre os futuros direcionamentos da empresa, ressaltando que a sua participação é fundamental para o sucesso da pesquisa.

Não é solicitada informação sigilosa, ainda assim as informações fornecidas serão tratadas com o sigilo necessário e utilizadas de maneira agregada, pois temos o intuito de compreender as práticas administrativas do segmento como um todo.

Assumimos o compromisso que somente o Prof.º Associado Edmundo Escrivão Filho e a aluna Bárbara Ilze Semensato terão acesso aos dados e nos comprometemos que os dados fornecidos durante as entrevistas serão transcritos e submetidos ao entrevistado. Somente após a aprovação do entrevistado que os dados da entrevista serão utilizados pelos pesquisadores. Informamos que os dados serão destruídos após a confecção do relatório final da pesquisa. Assumimos o compromisso de enviar um relatório com os resultados finais.

Aproveitamos o ensejo para antecipar os agradecimentos por sua valiosa colaboração.

---

**Edmundo Escrivão Filho**

Profº do Departamento de Engenharia de Produção – EESC-USP  
edesfi@sc.usp.br

---

**Bárbara Ilze Semensato**

Mestranda em Engenharia de Produção - EESC-USP  
semensato@usp.br

De acordo,

Eu concordo em participar da pesquisa e estou informado do seu desenvolvimento.

---

Sr.(a)

## **ROTEIRO DE ENTREVISTAS – 3ª FASE**

### **1) MAPEAMENTO DOS PROCESSOS PRODUTIVOS**

- 1- Quais são os principais produtos e serviços oferecidos?
- 2- Qual é o maquinário requerido para a produção e desenvolvimento de produtos?
- 3- O produto final é: acabado, semi-acabado ou é um produto acabado que possui uma finalidade específica para o desenvolvimento de outro produto em outra indústria?
- 4- A indústria oferece algum tipo de serviço? Se sim, esses serviços são especializados ou rotineiros?
- 5- A produção é em larga escala, sob encomenda ou ambas?
- 6- A produção é sazonal ou contínua?
- 7- Com que frequência são realizados serviços de manutenção da planta industrial?
- 8- Qual é o índice de nacionalização da tecnologia empregada?
- 9- Qual é a origem da matéria-prima?
- 10- Como é realizado o controle do almoxarifado/estoque de matéria-prima?
- 11- Como é realizado o controle do almoxarifado/estoque do produto acabado e do produto sob encomenda?
- 12- Como é realizado o controle/garantia de qualidade da matéria-prima e do (s) produto (s) final(is)?

## 2) MAPEAMENTO DOS PROCESSOS DE GESTÃO

- 13- Quais são as especialidades profissionais requeridas?
- 14- A mão-de-obra é contratada por contrato CLT, temporário, ambos ou terceirizado?
- 15- Em quantos turnos se divide a jornada de trabalho?
- 16- Qual é o índice de rotatividade dos funcionários?
- 17- Possui um programa de recrutamento e seleção próprio ou subcontratado?
- 18- Possui um programa de treinamento da mão-de-obra próprio ou subcontratado?
- 19- Possui assistência médica/odontológica dos funcionários e familiares, como convênios médicos?
- 20- Possui serviços de atendimento ao cliente e ao consumidor? O pessoal empregado é especializado?
- 21- A empresa é exportadora, atende apenas ao mercado interno ou ambos?
- 22- Se a empresa for exportadora, quais são seus principais compradores do (s) seu (s) produtos (s)?

### 3) INFLUÊNCIA DO TAMANHO DA EMPRESA NA FORMULAÇÃO DOS PROCEDIMENTOS DE GESTÃO

- 23- Como é a estrutura organizacional da empresa? Quais são os cargos e funções?
- 24- As funções são determinadas para cada cargo, ou cada um faz o que é preciso fazer naquele momento?
- 25- Existem pessoas na empresa qualificadas para estas funções?
- 26- Você considera que há pessoas suficientes na empresa para desempenhar todas as funções necessárias?
- 27- Existem recursos financeiros suficientes para investir na empresa e em sua administração (infra-estrutura, capital de giro, contratação de pessoal qualificado, aquisição de computadores e softwares, investimento em cursos, treinamentos e livros, contratação de assessoria externa)?

#### 4) ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA PEQUENA EMPRESA

- 28- Quantos níveis hierárquicos a empresa possui?
- 29- Como são realizados os processos de comunicação?
- 30- Como se constitui a estrutura técnica/operacional?
- 31- Como se constitui a estrutura administrativa?
- 32- Como se constitui a estrutura comercial e de vendas?
- 33- Como se apresentam os elementos – autoridade, comunicação e atividades - que compõem a estrutura organizacional?
- 34- Como e em que medida esses elementos interferem na gestão da sua empresa?
- 35- Em que medida a proposição de uma descrição que abarque as especificidades inerentes à estrutura organizacional das pequenas empresas viabilizará a gestão dessas empresas?
- 36- Quais são as influências da estrutura organizacional da pequena empresa para a promoção de sua eficiência e competitividade?

## 5) CONTROLE ORGANIZACIONAL

- 37- A empresa possui controle organizacional eficaz? Caso afirmativo, é aplicado em todos os níveis organizacionais?
- 38- Usa o controle para garantir o alcance eficaz e eficiente da missão e objetivos organizacionais?
- 39- Os dirigentes/proprietários estão envolvidos com os meios de controle?
- 40- Que tipo de controle é exercido na empresa?
- de mercado (utiliza critérios e mecanismos de mercado como preços, lucros, etc. para avaliar as atividades e resultados organizacionais);
  - burocrático (autoridade e responsabilidade hierárquicas);
  - de clã (compartilhamento de normas, crenças, expectativas, etc. relevantes da cultura organizacional – confia nos relacionamentos informais para alcançar os objetivos organizacionais).
- 41- A empresa toma medidas corretivas quando ocorrem desvios?
- 42- Todos os envolvidos com a empresa têm consciência do nível de desempenho esperado para dada tarefa organizacional?
- 43- A empresa avalia seu progresso em direção aos seus objetivos?

**APÊNDICE C – PROTOCOLO DE ESTUDO DE CASO**  
**3ª FASE**

**Objetivo Geral:** Propor recomendações para a gestão e administração advindas da análise e descrição da estrutura organizacional coerente com as especificidades das pequenas empresas do setor metal-mecânico de São Carlos – SP.

Objetivos Específicos	Variáveis da Pesquisa	Questões da Pesquisa	Conceitos Relevantes	Questões do Roteiro de Entrevista
1 Propor recomendações para a gestão e administração advindas da análise e descrição da estrutura organizacional coerente com as especificidades das pequenas empresas do setor metal-mecânico de São Carlos – SP.	1.1 Estrutura Organizacional	Quais são as especificidades inerentes à estrutura organizacional das pequenas empresas e como os elementos que compõem a estrutura organizacional – autoridade, comunicação e atividades – estão presentes em sua gestão?	1.1.1 Autoridade	1. O dirigente é o principal tomador de decisões?
				2. Como a autoridade é delegada no interior da empresa?
				3. Existe comunicação informal na empresa?
				4. Como são transmitidas as decisões e ordens dentro da empresa?
				5. Como ocorre o registro das atividades e funções desempenhadas pela empresa?
			1.1.3 Atividades	6. Quais são as principais atividades desempenhadas pela empresa?
				7. Qual é o tipo de arranjo produtivo da empresa?
				8. Quais são as atividades desempenhadas em cada nível hierárquico?
				9. Existe um programa de treinamento para a execução das atividades?

**Apêndice C – Protocolo da pesquisa (cont.)**

<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Variáveis da Pesquisa</b>	<b>Questões da Pesquisa</b>	<b>Conceitos Relevantes</b>	<b>Questões do Roteiro de Entrevista</b>
2  Verificar a existência e a prática do controle organizacional.	2.1  Controle Organizacional.	2.1.1  A empresa possui um controle organizacional eficaz?	2.1.1.1  Controle	<p>10. A empresa utiliza o controle para alcançar a efetividade organizacional?</p> <p>11. Existem características das pequenas empresas que servem como obstáculo para o alcance do controle organizacional?</p> <p>12. As metas estratégicas são transformadas em padrões de controle?</p> <p>13. A empresa monitora seu progresso em direção aos objetivos estabelecidos?</p> <p>14. Existe alguma gratificação ou participação por resultados como uma maneira de motivar o funcionário?</p> <p>15. A empresa acompanha e avalia o desempenho das pessoas, grupos e da própria organização?</p> <p>16. Os envolvidos possuem conhecimento sobre o desempenho desejado para a execução de cada atividade?</p>

### Apêndice C – Protocolo da pesquisa (cont.)

Objetivos Específicos	Variáveis da Pesquisa	Questões da Pesquisa	Conceitos Relevantes	Questões do Roteiro de Entrevista	
3 Analisar as especificidades das pequenas empresas do setor metal-mecânico de São Carlos – SP.	3.1 Especificidades de gestão das pequenas empresas.	3.1.1 Quais são as especificidades de gestão das pequenas empresas?	3.1.1.1 Dimensão dirigente	17. Quais foram as razões para iniciar o negócio?	
				18. A gestão do proprietário-dirigente influencia no alcance do controle organizacional?	
			3.1.1.2 Dimensão organização	19. Quais são as especificidades de gestão da empresa?	
				20. As especificidades da organização estão relacionadas com os objetivos organizacionais?	
			3.1.1.3 Dimensão contexto	21. O contexto impõe barreiras para o alcance efetivo do controle organizacional?	
				22. Você acredita que as pequenas empresas competem com as grandes organizações? Ser grande é ser melhor?	
				23. Quais forças que determinam a natureza e o grau de concorrência dentro de uma organização?	
			3.1.2 Quais são as especificidades do setor metal-mecânico?	3.1.2.1 Setor metal-mecânico	24. Quais são as especificidades do setor metal-mecânico?
					25. Quais são os principais objetivos organizacionais?
		26. Como as empresas analisam o contexto e o seu nível de competitividade?			
		27. As empresas usam princípios de administração semelhantes às grandes organizações?			

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)