

# DINÂMICA ORGANIZACIONAL DA PEQUENA EMPRESA: O PAPEL DO ENGENHEIRO NA RACIONALIZAÇÃO DO TRABALHO

**Ana Rita Gallo** (Bolsista FAPESP)  
**Prof. Dr. Edmundo Escrivão Filho**

Escola de Engenharia de São Carlos – Universidade de São Paulo  
Programa de Mestrado em Engenharia de Produção  
Av. Dr. Carlos Botelho, 1465 - CEP: 13560-250 - São Carlos - SP  
E-mail: argallo @yahoo.com

## ABSTRACT

The goal of this paper is to demonstrate a research done in the São Carlos city, state of São Paulo, Brazil in two small companies. Organizational control in small companies is understood as the behavior expected from their employees considering four variables: structure of job positions; regulations structure; internal and external believes structures. The methodology used has a qualitative feature given through the description and exploration of the field by interviews, observation of reality and analysis of documents. As a result, both companies use more than a variable to control their employees.

**KEYWORDS:** small business, organizational control, organizational theory.

## RESUMO

Este artigo tem por objetivo demonstrar uma pesquisa realizada na cidade de São Carlos, interior do Estado de São Paulo – Brasil, com duas pequenas empresas. Entende-se o Controle Organizacional em Pequenas Empresas como a conduta esperada de seus funcionários através de quatro variáveis: estruturação de cargos; estruturação de normas; estruturação de crenças internas; e estruturação de crenças externas. A metodologia empregada tem um caráter qualitativo dado através da descrição e exploração do campo por meio de entrevistas, observação da realidade e análise de documentos.

Como resultado obtido, ambas empresas utilizam mais de uma variável para controlar seus funcionários.

## 1. INTRODUÇÃO

Este artigo tem por objetivo apresentar uma pesquisa realizada na cidade de São Carlos, interior do Estado de São Paulo, com duas pequenas empresas do ramo metal-mecânico, predominante na cidade, como resultado de uma dissertação de Mestrado. As empresas foram classificadas como pequenas de acordo com o critério do número de funcionários, sendo na indústria entre 20 e 100.

É apresentado um modelo de entendimento da Pequena Empresa do ponto de vista do Controle Organizacional descrito através de quatro variáveis: estruturação de cargos; estruturação de normas; estruturação de crenças internas; e estruturação de crenças externas. As duas últimas variáveis podem ser entendidas como a cultura organizacional das empresas.

Este modelo foi aplicado em duas empresas percebendo-se que mais de uma destas variáveis podem ocorrer na realidade. A Empresa 1 está organizada tradicionalmente com um controle organizacional manifestado através de uma estruturação de cargos mal definida gerando uma centralização do poder muito forte nas mãos de seu principal diretor. Por outro lado, a Empresa 2 apresentou aspectos inovadores em relação à teoria sobre pequenas empresas e vem obtendo sucesso no mercado.

Ambos casos estudados demonstram uma riqueza de informações, pois um está organizado tradicionalmente e precisa de muitas orientações para melhorar sua dinâmica organizacional e consolidar-se de maneira mais eficiente no mercado, e o outro caso pode tornar-se um modelo de Pequena Empresa para o Brasil.

O grande diferencial entre as empresas é que a Empresa 2 tem um quadro de funcionários muito bem qualificado e preparado para o mercado, composto por Engenheiros e Administradores de Empresas como o meio racionalizador da sua organização do trabalho. Por outro lado, a Empresa 1 apresentou um quadro de funcionários menos qualificado que a Empresa 2 e teve um fator histórico preponderante na sua atual organização, pois passou por uma série de rupturas administrativas e está em fase de construção de uma nova gestão organizacional.

A classificação das empresas em pequena, média ou grande é controversa na literatura administrativa. Os autores utilizam critérios diferentes, entre eles o número de funcionários e o faturamento da empresa são os mais comuns. Uma classificação baseada em características peculiares de estruturação e gestão das Pequenas Empresas é a apresentação clássica de Peter Drucker. Para o autor, a pequena empresa é aquela que possui um nível administrativo entre o chefe e os trabalhadores, sendo que o chefe pode acumular muitas funções (DRUCKER, 1981). Este fenômeno recebe o nome de ‘administração de um homem só’ como BORTOLI NETO (1980) escreveu. Além disso, este mesmo autor dissertou que a pequenas empresa tem um estreito relacionamento pessoal do administrador com os empregados, com os fornecedores e com os clientes; dificuldade de acesso ao capital e ao crédito; pequeno poder de barganha na compra de matérias-primas e na venda de produtos. Para PERECIN (1984), a difícil participação e domínio do mercado também caracteriza, além de todos os outros elementos citados a pequena empresa.

Uma característica muito forte na pequena empresa é a centralização do poder. Isto ocorre devido a proximidade entre funcionários e proprietários e pode ser visto como uma vantagem, pois assegura e favorece a flexibilidade e a adaptação das empresas nas respostas às decisões tomadas por poucas pessoas agilizando o processo. Por outro lado, a centralização pode causar também confusão entre problemas estratégicos e operacionais, acúmulo de poder nas mãos de poucas pessoas, comunicações desencontradas etc.

## **2. CONSTRUÇÃO DO MODELO TEÓRICO**

O modelo teórico construído para a pesquisa envolveu os conceitos de Organizações, de Pequena Empresa, de Centralização do Poder, de Poder e de Controle Organizacional. Com esse conjunto de conceitos e pressupostos teóricos criou-se um padrão de estudo que foi aplicado em duas empresas da cidade de São Carlos.

As organizações podem ser entendidas como grupos de pessoas (coletividade), onde existem algumas funções de coordenação realizadas por um nível gerencial, dentro de uma estrutura organizacional, que canaliza esforços para atingirem objetivos bem definidos especificamente. A organização formal tende a ser ampla e caracterizada por preceitos e regulamentos específicos, com uma hierarquia de autoridade e responsabilidade, ou seja, de cargos claramente definidos (COHEN, 1980).

A organização é um conjunto de pessoas em interação, desempenhando papéis sociais diversos. Para ser eficiente há necessidade de mecanismos para garantir que os objetivos estabelecidos pela

direção sejam alcançados. Tais mecanismos são os tipos de controles sociais que as organizações empregam. Como exemplo disto, pode-se caracterizar o controle na burocracia como o conjunto de regras e normas de conduta a ser seguido, a disciplina imposta por estas, a tarefa designada para o cargo que o indivíduo ocupa dentro da estrutura etc.

Amitai Etzioni, autor consagrado da Teoria Administrativa norte-americana, elaborou um modelo de análise das organizações baseado em combinações de elementos tais como tipos de poder, tipos de envolvimento e objetivos, padrões de consentimento, dentre outros que pode ser aplicado ao caso da Pequena Empresa. Sendo que o consentimento é a variável mais importante na análise de Etzioni. De acordo com ETZIONI (1974, p. 15),

“o consentimento é uma relação que consiste no poder empregado pelos superiores para controlar os subordinados e a orientação destes em relação àquele poder (...) as organizações que diferem em sua estrutura de consentimento tendem a divergir também nas metas que procuram: no tipo, localização, poder e outros (...). Ainda mais, as organizações que diferem na sua estrutura de consentimento tendem a divergir na maneira como distribuem tarefas e poder.”

Neste sentido, aqueles que têm poder manipulam os meios que comandam o comportamento dos participantes de tal forma que os indivíduos acham recompensador seguir sua diretriz, formando a estrutura de consentimento organizacional.

Dessa forma, o poder pode ser entendido como a habilidade de um indivíduo em induzir, através de recompensas ou sanções, o outro a seguir suas diretrizes ou quaisquer outras normas por ele apoiadas. O poder difere segundo os meios empregados, ou seja, a maneira como se aplica o mesmo, para fazer os subordinados concordarem com ele. Esses meios podem ser físicos ou coercitivos, materiais ou remunerativos, simbólicos ou normativos.

Quanto maior for o envolvimento, ou seja, o compromisso do funcionário com a organização, maior será a probabilidade de que os participantes inferiores aceitem as normas e valores da organização. Há três tipos de envolvimento ou participação: alienativo, calculista e moral. Quando um dos tipos de envolvimento coincide com o tipo de poder empregado pela organização, há uma relação de congruência, ou seja, há maior eficiência organizacional, formando a estrutura de conformidade.

O Controle Organizacional é derivado destes três tipos de poder e graus de envolvimento, ficando classificado da seguinte maneira: controle físico ou coercitivo; controle material ou utilitário e controle simbólico ou normativo.

Assim, as organizações possuem uma distribuição formalmente estruturada de recompensas e sanções para apoiar a obediência a suas normas, regulamentos e ordens de acordo com a realização, de maneira que sejam recompensados aqueles cuja realização está congruente com as normas da organização e que sejam punidos aqueles cuja realização delas se desviou.

A idéia geral da existência do Controle Social é que as organizações controlam seus funcionários, de diferentes formas, para obterem a meta ou a finalidade organizacional. O Controle Social eficiente leva ao sucesso da organização ou instituição (SELZNICK, 1971).

Para VILA NOVA (1992), o Controle Social é qualquer meio de levar as pessoas a se comportarem de forma socialmente aprovada, ou seja, a conduta esperada dos funcionários pela organização. Este controle é eficiente à medida em que os indivíduos não apenas baseiam suas ações no cálculo das recompensas e punições (normas) socialmente previstas, mas também acreditam na legitimidade das regras socialmente impostas (valores). Assim, "... as relações de produção podem ser explicadas por crenças legitimadas por valores e reguladas por normas" (p. 52).

Os elementos que compõem o modelo construído para esta pesquisa são:

- *Estruturação de Cargos*: a conduta esperada dos funcionários é estabelecida pela a divisão de atividades existentes na empresa, pela descrição exaustiva dos deveres dos cargos, pela formação de uma hierarquia de cargos;
- *Estruturação de Normas*: a conduta esperada dos funcionários é estabelecida pela disciplina ensinada, pelo treinamento empregado nas empresas, pelo comportamento esperado dos integrantes da organização em relação às regras, pela seleção realizada para contratação de novos funcionários, e pela socialização dos indivíduos dentro de seus cargos com relação às normas;
- *Estruturação de Crenças Internas*: a conduta esperada dos funcionários é estabelecida pelos símbolos existentes, pelas histórias da formação da empresa, pelos os rituais de contratação, pelo mito do bom trabalho, entre outros significados que formam a cultura organizacional da empresa;
- *Estruturação de Crenças Externas*: a conduta esperada dos funcionários é estabelecida pelas normas e procedimentos de execução de processos dadas externamente pelo mercado, como as normas ISO 9000, pela concorrência e surgimento de novos produtos e materiais, entre outros.

Assim, a Estruturação de Cargos, a Estruturação de Normas e a Estruturação de Crenças Internas e Externas compõem o conceito de Controle Organizacional, modelo teórico utilizado nesta pesquisa. Os dados da pesquisa foram coletados com entrevistas e observações caracterizando uma pesquisa de caráter qualitativo.

### **3. HISTÓRICO DAS EMPRESAS ESTUDADAS**

#### **3.1. EMPRESA 1**

A Empresa 1 foi criada em 1975 por uma pessoa de origem italiana que se uniu a empresários são-carlenses com o objetivo de fabricar acessórios para controles de automóveis como controladores de temperatura/pressão, contagiros, velocímetros e outros. Após alguns anos, a Empresa 1 começou a produzir para uma grande empresa da cidade (denominada por esta pesquisa de Empresa C) tornando-se seu principal cliente durante muito tempo, aproximadamente 20 anos, absorvendo, aproximadamente, 90% de sua produção. Durante esse período a Empresa 1 cresceu rapidamente chegando a ter 550 funcionários em 1996. Atualmente, a Empresa C é uma multinacional norte-americana com aproximadamente 5.000 funcionários. Fabrica compressores herméticos para geladeiras, condicionadores de ar etc.

Hoje, a Empresa 1 possui dois sócios uruguaios majoritários que detém 95% do capital e uma advogada brasileira com 5% do capital. Os sócios não participam do dia-a-dia da empresa, para isto foi contratado o atual diretor que assume todas as funções de comando do negócio. Além deste diretor, sua esposa também responde por parte da Engenharia de Serviços que a empresa oferece a outras firmas, incluindo alguns elementos das empresas familiares.

Após 1996, quando a Empresa C rompeu suas relações com a Empresa 1, esta criou uma linha de bebedouros com quatro modelos diferentes. Estes produtos se desenvolveram pela necessidade da Empresa 1 em se reestruturar no mercado. Atualmente, está em fase de desenvolvimento uma linha de máquinas de sorvete e produtos de diagnose automotiva.

A perda de seu principal cliente, a Empresa C, desestruturou a Empresa 1 de tal forma que de um dia para outro não existia mais produção a ser entregue. A principal medida tomada foi a redução de seu quadro de funcionários de 550 para 50 pessoas. A partir de então, a Empresa 1 vem buscando firmar-se novamente no mercado, tendo um certo êxito. Entre os produtores de bebedouros no Brasil ela está em segundo lugar, tendo como concorrente uma empresa que está no mercado há 30 anos.

O fato de ter sido criada para fornecer produtos e serviços para a Empresa C fez com que a Empresa 1 formasse uma cultura organizacional limitada e restrita, pois suas relações com o mercado restringiam-se apenas a receber peças e fabricá-las de um mesmo cliente, ou seja, suas relações restringiam-se à Empresa C, seu grande cliente. Atualmente, está havendo uma tentativa de ruptura com o passado e sua cultura endógena, ou seja, a Empresa 1 está tentando criar valores voltados ao mercado e aos seus clientes e trazendo isto para seus funcionários. Pode-se afirmar que sua nova cultura está em fase de formação

De acordo com documento encontrados na Empresa 1 sua *missão*

“é [ser] uma empresa jovem, porém com tecnologia de última geração no segmento de refrigeração, voltada para ter o melhor atendimento personalizado para seus clientes, em geral com produtos e serviços com padrão internacional de qualidade, fazendo, assim, da pesquisa tecnológica para desenvolvimento de novos produtos e aprimoramento dos já industrializados a base indispensável, para sustentar, conquistar mercados e crescer tendo como parceiros fiéis seus recursos humanos, fornecedores, representantes, distribuidores e finalmente o consumidor final, razão de ser de qualquer empreendimento empresarial”.

### **3. 2. EMPRESA 2**

A Empresa 2 foi criada em 1994 por um conjunto de cinco empresários são-carlenses que acreditavam na potencialidade do país em produzir eletrodomésticos (linha de lavadoras semi-automáticas) de alta qualidade e a preços competitivos para os segmentos de mercado onde, até então, eram oferecidos produtos baratos de qualidade discutível. Foram feitas pesquisas de mercado buscando conhecer o perfil e as necessidades do mercado.

Em setembro de 94 nasceu a Empresa 2 com o primeiro projeto totalmente definido e planejado com um investimento de US\$ 2 milhões. Em meados de 1995 iniciou-se a linha de produção com capacidade de produzir 300.000 produtos por ano em 4 modelos diferentes. Isto foi resultado de intensas pesquisas de mercado, tanto em relação ao cliente, como concorrentes e fornecedores.

Em meados de 1996 a Empresa 2 colocou no mercado uma secadora centrífuga, fruto de uma parceria internacional. Esta comercializa produtos fabricados fora do país que chegam à empresa, recebem sua marca e são vendidos para o mercado brasileiro e exportados. A Empresa 2 possui uma grande rede de assistência técnica que, atualmente, compõe uma empresa prestadora de serviços de assistência técnica dentro da própria Empresa 2.

A Empresa 2 em março de 1997 abriu seu capital tornando-se S/A (Sociedade Anônima) e passando a ter apenas dois sócios dos cinco existentes com 70,5% do capital e uma parceria com o

BNDESpar (Banco Nacional de Desenvolvimento) com 29,5% da empresa. Isto permitiu projetar a continuidade do crescimento da empresa de uma forma saudável que possui, atualmente, 68 funcionários. Os dois sócios vieram de uma grande empresa de linha branca da cidade de São Carlos trazendo toda uma bagagem de conhecimento a respeito de como produzir eletrodomésticos.

A *missão* da Empresa 2 é produzir e comercializar eletrodomésticos com qualidade de produto e serviços a preços competitivos que garantam a satisfação dos clientes e acionistas, o desenvolvimento e crescimento da empresa.

A comercialização dos produtos da Empresa 2 tem especial atenção com um marketing agressivo dotando o consumidor, o revendedor e o serviço autorizado de informações e serviços de alta qualidade como o CLUBE DO LAR. Este clube tem mais de 14.000 sócios que alimentam a empresa de informações e permite uma integração com as necessidades de seus clientes e garante a sua satisfação. São realizadas pesquisas periodicamente com o objetivo de orientar os funcionários de engenharia no desenvolvimento de novos produtos.

A Empresa 2 adotou a terceirização em várias atividades tais como: vigilância, informática, laboratórios, recursos humanos, restaurante, limpeza, recebimento e expedição, promoção, marketing, vendas, importação, exportação, suporte jurídico etc. A Empresa 2 caracteriza-se como uma montadora de lavadoras semi-automáticas.

Em apenas quatro anos a Empresa 2 conseguiu “incomodar” seus principais concorrentes estando entre o terceiro e/ou quarto lugar em vendas no mercado de eletrodomésticos no Brasil. Seu crescimento foi planejado e bem estruturado desde o início da empresa. Esta tem uma cultura organizacional voltada para fora (cliente), tudo e todos na empresa preocupam-se com a satisfação do cliente.

#### **4. CONTROLE ORGANIZACIONAL NA PEQUENA EMPRESA**

De acordo com SOUZA (1982), em uma empresa de pequeno porte, o fato das decisões serem centralizados em uma única pessoa pode não representar uma distorção, mas simplesmente o reflexo de uma estrutura simples, onde não há sequer pessoas a quem delegar responsabilidades.

Na pequena empresa, a centralização do poder está intrinsicamente ligada ao cargo do proprietário da empresa e representa grande parte do controle organizacional. Alguns indicadores da centralização do poder, segundo SOUZA (1982) são: nível de tomada de decisão; nível onde é realizada a revisão e controle; autonomia nas tomadas de decisões, nos diversos níveis hierárquicos;

grau de confiança nos subordinados; discussão de planos e integração entre as diversas áreas funcionais; e participação do grupo na fixação de objetivos.

Uma questão fundamental para o entendimento das pequenas empresas é o controle organizacional. Este controle manifesta-se e pode ser explicado pelos quatro elementos do modelo construído.

#### **4. 1. CONTROLE ORGANIZACIONAL NA EMPRESA 1**

A estruturação de cargos é a primeira variável do controle organizacional e pode ser entendida como a conduta esperada dos funcionários através da divisão das atividades, dos cargos, das funções desempenhadas pelos funcionários; da autoridade e da responsabilidade das pessoas que compõem a empresa; da participação e da comunicação.

O diretor da Empresa 1 admitiu em sua fala, cuja estruturação de cargos estava desatualizada, pois a empresa tinha um porte médio, em termos de funcionários, e com o rompimento das relações com a Empresa C passou a ser pequena com 94 funcionários.

Em função disto, a hierarquia de cargos e funções da Empresa 1 permanece baseada na existência de uma série de cargos vagos, resultado da redução de funcionários. Dessa forma, está havendo uma sobreposição de funções, com as pessoas realizando tarefas além das que lhes são atribuídas pelos cargos. A realidade do dia-a-dia da empresa exige maior iniciativa das pessoas, para resolver os problemas, do que aquela prevista na descrição dos cargos em face de um organograma desatualizado. Porém, as pessoas estão técnica e emocionalmente preparadas para cargos bem definidos, limitados, aqueles próprio de especialistas (WEBER, 1994) ao contrário de cargos mais flexíveis que necessitam de pessoas multifuncionais.

O problema da hierarquia, apresentado na Empresa 1, leva a “administração de um homem só” como colocaram BORTOLI NETO (1980) e DRUCKER (1981), caracterizando a pequena empresa. Isto acarreta em uma outra questão de fundamental importância para este tipo de empresa, ou seja, a centralização do poder.

Com uma hierarquia mal definida e com a administração centralizada em uma só pessoa, o relacionamento pessoal entre diretor e funcionários é muito próximo (BORTOLI NETO, 1980; PERECIN, 1984). Isto gera uma composição de grupo que é controlado através da lealdade dos funcionários para com o chefe (MILLS, 1970). Autores como MINTZBERG (1995) e SIMERAY (1970) também afirmam isto ao escreverem sobre a estrutura simples de uma organização pequena, ou seja, há uma identificação das pessoas que trabalham em pequenas organizações com o líder, que

as conhece e sabe o que estão fazendo. O comando se dá através da figura do proprietário ou de quem estiver em seu lugar.

Esta situação formada na Empresa 1 gera um tipo de participação nas decisões restrita aos níveis superiores da hierarquia, também característica e consequência da centralização do poder. Para a autoridade e a responsabilidade dos funcionários desta empresa há uma tentativa de delegação de poder, porém existem resistências por boa parte destes em assumir responsabilidades. Isto é decorrente da personalidade do diretor da empresa, pois este tem característica de ser uma pessoa centralizadora.

A influência da personalidade do empresário na formação da estrutura de cargos da empresa é fundamental (SOUZA, 1982). O perfil do diretor da Empresa 1 é composto por uma formação acadêmica em Engenharia, aliado a uma experiência profissional restrita a Empresa 1. O diretor trabalha nesta empresa há seis anos e iniciou suas atividades como estagiário até chegar a diretor da Área Industrial. Atualmente, acumula as funções da Área Comercial e da Área Administrativa. A área que o diretor mais se preocupa é a Comercial, pois, segundo este, a empresa precisa primeiro vender e depois produzir. Não há muita preocupação social com os empregados, pois estes não têm uniformes, restaurante e plano médico. Em alguns momentos, quando é detectada uma necessidade da empresa, oferecem-se cursos de treinamento aos funcionários.

Este conjunto de características pessoais do diretor da Empresa 1, unido ao contexto histórico que a empresa passou, em 1996, podem explicar a falta de uma melhor definição de cargos e funções na empresa, o que gera um controle autoritário e centralizador em sua figura. Com o fim da relação com a Empresa C, este diretor passou a revisar a maneira como administra a Empresa 1, tentando delegar um pouco de responsabilidade para os níveis abaixo do seu, mas este processo é muito falho.

A estruturação de normas é a segunda variável do controle organizacional e pode ser entendida como a conduta esperada dos funcionários através uma série de regras e normas estabelecidas como forma de disciplinar comportamentos existentes, pode manifestar-se através da seleção, da socialização e dos treinamentos que a empresa realiza.

Segundo GUTIERREZ (1987), as normas e regras de uma pequena empresa são melhor definidas no seu nível operacional ou técnico. A Empresa 1 confirma isto, pois outras normas de comportamentos, tais como padrões de horário a serem cumpridos pelos funcionários, padrões de segurança e as normas trabalhistas. Atualmente, a empresa está passando pelo processo de

implantação da ISO 9000, o que está exigindo uma série de padronizações inexistentes até o momento.

Para o diretor da Empresa 1, há um certo grau de resistência, por parte dos funcionários, ao se introduzir uma norma nova, mas depois de completado este processo, a norma se institucionaliza e é assimilada “naturalmente”. Após esta fase, fica difícil tentar modificá-la porque virou hábito e costume.

A seleção dos funcionários para PERECIN (1984) pode ser uma escolha pouco racional nas pequenas empresas, pois o empresário sabe o que quer e para qual cargo. Isso acontece na Empresa 1, mas está havendo uma tentativa de profissionalizar cada vez mais a empresa através de uma seleção mais criteriosa (formação e experiência profissional) dos candidatos.

Na Empresa 1 há uma norma interna em que, quando surge vaga, busca-se preenchê-la com os próprios funcionários. Isto acaba confirmando uma forma de paternalismo moderno. Este paternalismo faz parte da centralização do poder que o diretor tem sobre seus subordinados.

A centralização do poder, na figura do diretor da Empresa 1, justifica-se pela necessidade de agir rápido no processo decisório. Além disso, há relutância de delegar autoridade, apesar do discurso do diretor, pois isto representa uma possibilidade de perda de controle e poder sobre a empresa (TEIXEIRA, 1984). O empresário procura ganhar a gratidão e a lealdade dos subordinados que aceitam o seu domínio e integram-se aos objetivos da empresa. Assim, a confiança estabelecida não exige um controle tão rígido e formal (HANDY, 1978).

Dessa forma, a racionalidade administrativa na pequena empresa assume formas mais simples do que a burocracia. A conduta dos funcionários é legitimada por uma centralização do poder patrimonialista, cujo caráter é dado pela tradição (TEIXEIRA, 1984). Isto ocorre na Empresa 1 e fica claro quando os funcionários se reportam ao diretor como o seu proprietário.

A socialização na Empresa 1 é feita para integrar de uma forma melhor o funcionários que estão entrando no seu dia-a-dia para conhecer a realidade da empresa. Para se chegar a uma conduta humana desejada, ou seja, um controle organizacional esperado, é necessário ter um processo de socialização eficiente (BERGER & LUCKMANN, 1985). Este processo de socialização tem a função moldar a conduta humana buscando gerar formas de identificação entre os funcionários e a empresa. Transmite-se as regras, as normas, o corpo de conhecimentos da empresa através do processo de socialização (COHEN 1980; SELZNICK, 1971).

O treinamento que é oferecido aos funcionários da Empresa 1 ocorre só em necessidades mais urgentes e a área que mais o recebe é a produção. O treinamento também pode ser visto como uma das formas de socialização dos funcionários da empresa, por isso ele é um recurso muito importante para integrar e controlar bem as pessoas.

Estruturação de crenças internas como a terceira variável do controle organizacional entendida a partir da conduta esperada dos funcionários e manifesta-se através de histórias da formação da empresa, símbolos, mitos e rituais que formam a sua cultura organizacional. A dominação ou controle, neste caso, é dada pela história que mais influenciou a Empresa 1, ao longo de sua existência, ou seja, o forte relacionamento com a Empresa C, pois a primeira nasceu para atender algumas das necessidades desta segunda. Com isso, formou-se todo um conjunto de valores e crenças autoritários e centralizadores na Empresa 1 semelhantes ao da Empresa C. Quando houve o rompimento de suas relações, a Empresa 1 viu-se, momentaneamente, perdida em meio a um mercado exigente e cobrador de produtos com alta qualidade e custo baixo. Esta situação requereu uma agilidade na reorganização da Empresa 1 para continuar no mercado. O fruto disto é que a Empresa 1, atualmente, sobrevive com um conjunto de crenças e valores que ainda não está consolidado. Todavia, há uma forte tendência a buscar a formação de uma cultura organizacional mais voltada ao mercado. Em um primeiro momento, a Empresa 1 está conseguindo manter-se e formar uma nova cultura.

A imagem do diretor fornece aos funcionários seus valores e faz com que estes o respeitem e sigam suas instruções criando um vínculo de confiança entre ambos. Assim, pode-se dizer que as crenças e os valores sofrem muita influência da personalidade do diretor da Empresa 1, mais do que as normas e procedimentos racionais (MELLO, 1985).

O controle organizacional manifesta-se através da institucionalização das crenças e dos valores, existentes na Empresa 1, pelos seus funcionários (MELLO, 1985). Isso é muito forte na Empresa 1, pois os funcionários respeitam muito o seu diretor. Esse respeito chega a ser comparado com medo, pois a personalidade e comportamento do diretor são muito rígidos e cobradores.

De uma forma mais sistematizada, a estruturação das crenças internas da Empresa 1 ocorre através das seguintes crenças: acreditar no potencial de seus funcionários (jovens); construir um ambiente de trabalho que privilegie a confiança; desenvolver-se em conjunto com os fornecedores e clientes; aumentar a participação nos lucros com o desenvolvimento de novos produtos; entrar em novos mercados; não liberar a verba por completo até que um produto novo esteja consolidado; oferecer

atendimento personalizado ao cliente; buscar um padrão de qualidade internacional; e estar dentro da lei.

A estruturação de crenças externas, como a conduta esperada dos funcionários através de influências do mercado, da concorrência, de novos produtos e materiais que a empresa está inserida, ocorre com a interferência da cultura local e do ambiente em que se desenvolveu o empresário (PERECIN, 1984). Dessa forma, a Empresa 1 busca desenvolver algumas crenças voltadas para o mercado e, com isso, tenta controlar seus funcionários na procura de uma melhor maneira de atingi-lo.

As crenças externas da Empresa 1 são: não buscar financiamento em bancos, devido a alta taxa de juros do mercado; gerar os próprios recursos para investimento em novos produtos; utilizar-se de consultorias técnicas; não precisar fazer análise dos concorrentes, pois o próprio mercado a demonstra; analisar o mercado de consumidores para entrada de novos produtos; buscar inovar através das tendências do mercado; e em geral, os funcionários não conhecem a relação da empresa com os clientes, fornecedores e financiadores. Os funcionários que conhecem são os que estão mais ligados com os fatores externos da empresa.

Percebe-se, com a estruturação de cargos e de normas que a Empresa 1 está muito voltada para sua reorganização interna, buscando formar uma nova cultura organizacional voltada para o mercado. Todavia, a consolidação dessa cultura necessita de tempo.

## **4. 2. CONTROLE ORGANIZACIONAL NA EMPRESA 2**

Ao contrário da Empresa 1, a Empresa 2 apresentou uma estrutura de cargos e funções atualizada e moderna. Os cargos, as funções, a autoridade e a responsabilidade estão bem definidas. Isto é consequência da realização de um planejamento prévio antes que a empresa iniciasse suas atividades, também é um modelo que conseguiu obter sucesso no mercado. Os dois diretores e boa parte dos coordenadores vieram de grandes empresas da cidade de São Carlos ou de fora, trazendo consigo boa carga de experiência profissional em organizações burocráticas.

Isto é fruto da existência de um quadro administrativo com formação profissional e uma hierarquia, por menor que seja, racional (WEBER, 1994). Como MINTZBERG (1995) apresentou a estrutura simples de uma organização, como na pequena empresa em questão, cuja amplitude de controle está na sua cúpula, pois os dois diretores são quem decidem tudo na Empresa 2.

O poder também está centralizado nas figuras de seus diretores, e juntos eles tomam as decisões da Empresa 2. A delegação de autoridade ocorre somente para o nível de Coordenador. Este nível é fundamental para a Empresa 2, pois é ele quem administra o dia-a-dia da empresa. No entanto, as decisões são tomadas no nível da diretoria.

Do grupo formado na empresa, pelos funcionários, exige-se compromisso e lealdade. O diretor-presidente representa o líder da empresa e sua presença e estilo de administrar gera uma identidade entre os funcionários e diretoria (MILLS, 1970). Na realidade, sempre ocorrem problemas de atritos entre os funcionários e estes problemas são resolvidos pelos coordenadores da empresa. Busca-se o profissionalismo das pessoas na empresa. Outros tipos de envolvimento, como parentesco, amizades são avaliados na contratação das pessoas. Para o diretor, isto pode ser uma vantagem, pois acaba-se tendo a lealdade e um compromisso maior das pessoas que são contratadas.

A personalidade do diretor-presidente da Empresa 2 teve uma forte influência na formação da estrutura de cargos, funções a autoridade existente na empresa (SOUZA, 1982). Sua formação profissional é também, como o diretor da Empresa 1, em Engenharia, mas completada com o Mestrado em Administração. Sua experiência anterior é grande, pois está no ramo de lavadoras de roupa há mais de dez anos, tendo trabalhado anteriormente em diversas grandes empresas. É um empresário preocupado com os seus funcionários, tentando envolvê-los ao máximo com a empresa. Para isto, oferece cursos de reciclagem, treinamentos, restaurante, planos de saúde e diversos pequenos incentivos aos funcionários. A área que recebe a maior atenção, por parte do diretor-presidente, é a de Vendas, como o diretor da Empresa 1.

Uma característica da personalidade do diretor-presidente, em relação à participação nas tomadas de decisões da empresa, é que esta se restringe ao nível de coordenação. A participação das pessoas só acontece quando alguém tem algo a contribuir em um novo projeto com seu conhecimento a respeito do produto. Para o diretor, quem não tem conhecimento não precisa participar. Esta situação caracteriza a centralização do poder na Empresa 2.

A comunicação entre os diretores e coordenadores é a mais informal possível, não existindo memorandos. Procura-se desburocratizá-la ao máximo como afirmou o diretor-presidente.

Na área produtiva, a empresa incentiva a formação de equipes de trabalho com funcionários polivalentes, tendo a preocupação com o revezamento dos postos de trabalho e, assim, evitar a formação de lesões por esforços repetitivos (LER). Dessa maneira, a estruturação de cargos na Empresa 2 é uma forma de controlar sutilmente as pessoas envolvidas na organização. Pois, como

está clara e bem definida, o controle não é cobrado diretamente. Este ocorre através da cobrança de resultados e da busca da posição profissional dos funcionários.

A estruturação de normas na Empresa 2 também pareceu inovar em relação à Empresa 1, pois existe uma série de normas escritas que tentam dar conta de todas as possíveis situações existentes. Os funcionários leem todas as normas ao serem contratados. É a primeira atividade que realizam na empresa. Além disso, a empresa tem certificado ISO 9000, inclusive de seus fornecedores.

A seleção de funcionários realizada na Empresa 2 preocupa-se em buscar pessoas que tenham conhecimentos específicos sobre a função que irão assumir. Isto difere muito do que PERECIN (1984) afirmou, ou seja, que a escolha do grupo de trabalho pode passar por critérios não tão racionais. Portanto, a Empresa 2 busca uma forte ênfase no profissionalismo através da contratação de pessoas com formação e conhecimento profissional. Todavia, isto não quer dizer que não se contrate parentes ou amigos, mas que estes tenham formação profissional para ser funcionário da Empresa 2.

Como exemplo disto, a seleção dos cargos de confiança, ou seja, os coordenadores foi feita, em sua maioria, pelo conhecimento, por parte dos diretores, das pessoas que hoje ocupam tais cargos. A confiança estabelecida dessa forma não exige um controle tão rígido e formal (HANDY, 1978). Portanto, na Empresa 2, a centralização do poder também justifica-se, como na Empresa 1, por causa da agilidade no processo de decisão.

A socialização também é feita para a integração dos novos funcionários. Existe ainda um sistema de incentivo aos funcionários como forma de controlá-los sutilmente, sem que percebam, através de formação de comissões de trabalhadores, caixa de sugestões etc. Os treinamentos também têm a função de socialização dos funcionários para integrá-los às normas e regras da empresa.

Em relação à estruturação de crenças internas, como a conduta esperada dos funcionários, manifestada através de histórias da formação da empresa, símbolos, mitos e rituais que formam a sua cultura organizacional. A dominação ou controle, neste caso, é dada pelo costume, pelo hábito e pela presença física do proprietário. Critérios pessoais e arbitrários são utilizados para organizar o processo de trabalho (TEIXEIRA, 1984). Tais critérios pessoais e arbitrários não ocorrem na Empresa 2 como ocorrem na Empresa 1, pois a Empresa 2 foi planejada e sistematizada para que o profissionalismo esteja acima das decisões pessoais. Busca-se o envolvimento das pessoas através de suas formações e experiências profissionais, ou seja, o que mais se sobressai é o funcionário enquanto profissional ao invés do pessoal.

Assim, as crenças internas mais importantes da Empresa 2 são: fazer planejamento para o futuro através de análises das necessidades do mercado; estar aberta às sugestões de todos na empresa; os funcionários devem estar voltados para atender bem os clientes; buscar a melhor qualidade para os seus produtos; buscar inovar sempre, estando à frente dos concorrentes; manter o clube de associados que informam sobre os hábitos dos consumidores; ter ética e integridade com os clientes, fornecedores, funcionários, acionistas e comunidade; e manter e buscar o profissionalismo sempre.

A estruturação de crenças externas ocorre na Empresa 2 através da interferência da cultura local e do ambiente em que se desenvolveu o empresário (PERECIN, 1984). A Empresa 2 importa três produtos de diferentes países e exporta para outros países, sendo assim, ela não pode se limitar apenas à cultura local precisando conhecer os hábitos e costumes dos países que mantém relacionamento.

A formação e a experiência profissional não só dos dois diretores da Empresa 2, mas de todos os seus profissionais, principalmente os coordenadores, influenciaram a criação das crenças da empresa voltadas para fora. Elas são as seguintes: analisar o mercado para conhecer os concorrentes e oportunidades de negócio a cada três meses; estabelecer metas de venda por produto e por região, pois os aspectos sócio-culturais e econômicos dos diferentes locais influenciam nas vendas e aceitação do produto; responder sempre ao cliente, buscando inovar e baixar o preço do produto mantendo sua qualidade; utilizar-se de consultorias externas; utilizar-se de pesquisa de mercado contratadas para buscar informações sobre os clientes; fornecer a melhor assistência técnica ao cliente; e buscar ter bom relacionamento com bancos e fornecedores.

Percebe-se, com a estruturação de crenças internas e crenças externas que a Empresa 2 está muito voltada para o cliente, para o mercado. Ou seja, a dinâmica do controle organizacional na Empresa 2 claramente enfatiza o cliente acima de tudo. Assim, o controle organizacional ocorre através da obtenção do bom relacionamento de todos os funcionários da empresa, ou seja, da conduta esperada destes com os seus clientes.

## **5. CONCLUSÃO**

As empresas estudadas forneceram dados para que uma análise muito rica fosse feita. A Empresa 1, por um lado, demonstrou características tradicionais e arcaicas em gestão administrativa. Sua estrutura organizacional e seu sistema de normas está muito defasado com sua realidade e necessidades próprias. Sua cultura organizacional, composta pela estruturação das crenças internas e externas está se renovando, buscando novos padrões de comportamentos e atitudes frente ao

mercado global. Conseqüentemente, a Empresa 1 utiliza-se de formas de controle mais tradicionais como os dados demonstraram. A forte presença de um diretor autoritário e centralizador, com uma empresa em fase de reorganização leva a um controle mais rígido que se manifesta através da estruturação de cargos e de normas.

Por outro lado, a Empresa 2 pareceu inovar na questão organizacional em pequenas empresas, pois são raras as empresas deste porte que conseguem um sucesso com pouco tempo de vida. Aliás, a pouca idade da Empresa 2 é um fator importante, pois ela foi pensada e planejada dentro de um contexto que exige estruturas, controles e gestão flexíveis que respondam rápido ao mercado. A Empresa 2 mostrou-se moderna e atualizada com as novas tendências que se configuram no mercado. Com isso, a manifestação do controle organizacional é mais sutil e se dá através da estruturação de crenças internas e, especialmente, de crenças externas.

A centralização do poder ocorre em ambas empresas, caracterizando sua força e predominância em pequenas empresas, modernas ou tradicionais. A comprovação disto vem através dos níveis em que são tomadas as decisões, sempre os superiores; do grau de confiança estabelecido entre funcionários e diretores através da lealdade e gratidão das pessoas; da proximidade dos níveis hierárquicos formando um relacionamento pessoal mais forte que em grandes empresas etc.

Comprovou-se que a profissionalização das pequenas empresas é um elemento forte para sua sobrevivência e seu desenvolvimento no mercado competitivo (MELLO, 1985). A Empresa 2 apresentou esta característica e demonstrou que muito de seu sucesso foi formado em cima de um conjunto de pessoas qualificadas profissionalmente. Um dos meios para que isto se consolide é através de uma seleção criteriosa de novos funcionários e um oferecimento de cursos e treinamentos de reciclagem profissional para os já integrantes das empresas. Com isso, a Empresa 2 conseguiu um maior envolvimento de seus funcionários com suas crenças e valores.

Um processo que ajudaria a questão da profissionalização é o sistema de socialização que as empresas apresentam. Em ambas este processo tem algum tipo de falha, pois a socialização é vista como forma de integração dos novos funcionários ao dia-a-dia das empresas. Porém, ela pode ser muito mais eficiente para obter o maior envolvimento dos funcionários com as empresas. Este processo deve ser constante para criar e inculcar crenças e valores organizacionais nos seus integrantes. Também é um valioso meio de controle a ser utilizado pelas empresas.

Questões importantes à dinâmica organizacional das pequenas empresas que esta pesquisa conclui e que legitima a sua peculiaridade são:

- A estruturação de cargos nas pequenas empresas demonstra que todos os funcionários realizam muitas tarefas além das que lhes são designadas dentro de uma hierarquia que pode ser desatualizada ou moderna. Ou seja, a definição dos cargos e hierarquia pode ser mais definida como na Empresa 2, mas pode não ser como na Empresa 1. Assim, conclui-se que a composição dos cargos é algo que precisa de uma certa flexibilidade ao invés de ser claramente e bem definido;
- A estruturação de normas como forma do controle é uma das que menos interferem nas pequenas empresas. Por um lado, isto ocorre por elas serem mais fortes em grandes empresas e, por outro lado, por estarem melhor definidas nos níveis operacionais das pequenas empresas. A estruturação de normas através da contratação dos funcionários, em sua grande maioria, é dada por indicação, gerando a forte relação de confiança existente. Também como norma, o sistema de socialização é falho, pois a maioria dos funcionários de ambas empresas não recebeu um treinamento significativo em relação às normas;
- Na estruturação de crenças internas as histórias e crenças internas que formam a cultura organizacional das empresas geram o comportamento de respeito dos funcionários, ou a conduta esperada, pelos diretores aos seus estilos de gestão;
- A estruturação de crenças externas é um ponto fundamental para o entendimento da busca da eficiência da pequena empresa frente ao mercado. A Empresa 1 está em sua busca e internalização destas influências. A Empresa 2 demonstra a forte ênfase a tais influências e as internalizam de forma eficiente;
- As empresas diferem muito entre si devido a história de sua criação e desenvolvimento e isto influencia muito nas suas relações de trabalho e na dinâmica de controle organizacional apresentada. A Empresa 1 passou por um processo de mudança muito forte e inesperado, com isso não houve tempo suficiente e nem pessoas para preparar um planejamento de reajuste no mercado. Isto está sendo realizado de acordo com as necessidades que vão surgindo e que o mercado exige. Por outro lado, a Empresa 2 não apresenta esta quadro, pois além de ser jovem e apresentar um quadro de funcionários muito bem qualificados seus diretores a projetaram e a planejaram detalhadamente antes de iniciar suas atividades.

Dessa forma, o pequeno empresário cria formas de controle informais muitas vezes não percebidas por seus subordinados, tais como: centralização nas tomadas de decisão; comprometimento do funcionário e sua lealdade em relação ao seu superior; a confiança e gratidão; o grau de amizade ou

parentesco; o paternalismo; o costume e o hábito de realizar-se as atividades; valores de orientação das ações; as formas de comunicação; e o respeito pela tradição etc.

## **5. 1. RECOMENDAÇÕES AO PEQUENO EMPRESÁRIO**

A partir dos dados obtidos com o trabalho de campo seguem as recomendações para as pequenas empresas:

- As pequenas empresas devem profissionalizar-se através da qualificação de seus funcionários, privilegiando o conhecimento técnico e holístico. As habilidades profissionais devem ser aprimoradas com cursos, treinamentos, palestras entre outros;
- Com o aprimoramento das habilidades e conhecimentos dos funcionários pode haver uma maior participação destes nas tomadas de decisões das pequenas empresas. Isto poderá descentralizar o poder nas pequenas empresas, questão fundamental para seu bom desempenho no mercado;
- O fluxo de informações das pequenas empresas deve ser divulgado ao máximo dos funcionários. A democratização das informações pode levar as pessoas a se engajarem mais com o dia-a-dia da empresa e buscarem maior nível de eficiência produtiva;
- Para que as informações sejam disseminadas nas pequenas empresas é preciso de um sistema de comunicação eficiente e mais democrático;
- Melhorar o sistema de socialização do funcionários, buscando envolvê-lo melhor com as crenças e os valores das pequenas empresas através de pessoas e dos seus mecanismos preparados para integrar os funcionários;
- Enfatizar ou criar um conjunto de crenças e valores da empresa e passá-las aos funcionários de forma eficiente, formando uma cultura organizacional adaptativa;
- Esta cultura organizacional, em pequenas empresas, deve entender e internalizar as crenças externas como forma de legitimação de suas práticas administrativas.

Estas são algumas recomendações gerais para as pequenas empresas. Outras recomendações mais específicas necessitam de maior proximidade com as suas realidades e contexto. Por outro lado, a Empresa 2 pode se tornar um modelo para as pequenas empresas brasileiras, pois conseguiu inovar no produto, oferecer preços acessíveis ao consumidor, preocupar-se com o cliente acima de tudo e, finalmente, obter sucesso através de um planejamento sistematizado do seu mercado. Além disso, pensa em desenvolver-se cada vez mais, mantendo um baixo número de funcionários. Isto só é

possível porque a Empresa 2 profissionalizou-se rapidamente com a contratação de pessoal qualificado.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BERGER, P.; LUCKMANN, T. *A construção social da realidade*. Petrópolis, Vozes, 1985.
- BORTOLI NETO, A. *Tipologia de problemas das pequenas e médias empresas*. São Paulo. 201p. Dissertação (Mestrado). Faculdade de Economia e Administração. Universidade de São Paulo, 1980.
- COHEN, B. *Sociologia geral*. São Paulo, MacGraw-Hill, 1980.
- DRUCKER, P. F. *A prática da Administração de Empresas*. São Paulo, Pioneira, 1981.
- ETZIONI, A. *Análise comparativa de organizações complexas: sobre o poder, o engajamento e seus correlatos*. Rio de Janeiro, Zahar; São Paulo, EDUSP, 1974.
- GUTIERREZ, L. H. S. O Clima Organizacional em uma Empresa Familiar. *Revista de Administração*, v.22, n. 2, p. 36-43, abr/jun., 1987.
- HANDY, C. Como compreender as organizações. Rio de Janeiro, Zahar, 1978.
- MELLO, C. G. *Profissionalização de Empresas Familiares*. São Paulo. 91p. Dissertação (Mestrado). Faculdade de Economia e Administração. Universidade de São Paulo, 1985.
- MILLS, T. M. *Sociologia dos pequenos grupos*. São Paulo, Pioneira, 1970.
- MINTZBERG, H. *Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações*. São Paulo, Atlas, 1995.
- PERECIN, A. *Proposições para o entendimento do problema estratégia/estrutura na pequena e média empresa*. São Paulo. 131p. Dissertação (Mestrado). Faculdade de Economia e Administração. Universidade de São Paulo, 1984.
- SELZNICK, Philip. *A Liderança na Administração: uma interpretação sociológica*. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1971.
- SERGEANT, J. R.; FERES, M. C. Eficiência organizacional: uma perspectiva estruturalista. *Revista de Administração de Empresas*. v. 12, n. 2, p. 99-110, abr/jun., 1972.
- SIMERAY, J. P. *A Estrutura da Empresa*. Rio de Janeiro, Livro Técnico S. A., 1970.
- SOUZA, M. C. *Influência da Estrutura Organizacional e perfil gerencial sobre o desempenho da empresa*. São Paulo. 150p. Dissertação (Mestrado). Faculdade de Economia e Administração. Universidade de São Paulo, 1982.
- TEIXEIRA, D. L. P. A Estrutura de Poder, o Paternalismo e o Papel da Assessoria Técnica Gerencial na Pequena Empresa Industrial. *Revista de Administração de Empresas*, v. 24, n. 2, p. 13-17, abr/jun., 1984.
- VILA NOVA, S. *Introdução à sociologia*. 2ed. São Paulo, Atlas, 1992.
- WEBER, M. *Economia e Sociedade*. 3ed. Brasília, Editora da UnB, 1994.