

0039/99

# **CONTROLE ORGANIZACIONAL: recomendações para a pequena empresa.**

Ana Rita Gallo



Dissertação apresentada à Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

ORIENTADOR: Prof. Dr. Edmundo  
Escrivão Filho



São Carlos  
1999

Class. TESE - EESC

Gutt.

2390

31100006838

Tombo

T0039/99

st 1030609

sls 1030609

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

G172c Gallo, Ana Rita  
Controle organizacional : recomendações para a  
pequena empresa / Ana Rita Gallo. -- São Carlos,  
1999.

Dissertação (Mestrado) -- Escola de Engenharia de  
São Carlos-Universidade de São Paulo, 1999.

Área: Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. Dr. Edmundo Escrivão Filho.

1. Controle organizacional. 2. Teoria das  
Organizações. 3. Pequenas empresas. I. Título.

## FOLHA DE APROVAÇÃO

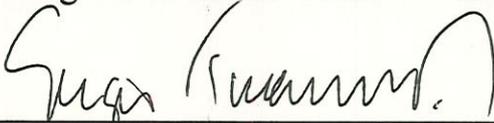
Candidata: Bacharela ANA RITA GALLO

Dissertação defendida e aprovada em 15-01-1999  
pela Comissão Julgadora:



---

Prof. Doutor **EDMUNDO ESCRIVÃO FILHO (Orientador)**  
(Escola de Engenharia de São Carlos - Universidade de São Paulo)



---

Prof. Doutor **SERGIO TAKAHASHI**  
(Faculdade de Economia e Administração - Universidade de São Paulo)



---

Prof. Doutor **OSWALDO MÁRIO SERRA TRUZZI**  
(Universidade Federal de São Carlos - UFSCar)



---

Prof. Titular **JOÃO VITOR MOCCELLIN**  
Coordenador da Área de Engenharia de Produção e  
Presidente da Comissão de Pós-Graduação em exercício

1

*Aos meus pais*

*Nada é impossível de mudar*

*Desconfiai do mais trivial,  
na aparência singelo.  
E examinai, sobretudo, o que parece habitual.  
Suplicamos expressamente:  
não aceiteis o que é de hábito  
como coisa natural,  
pois o tempo de desordem sangrenta,  
de confusão organizada,  
de arbitrariedade consciente,  
de humanidade desumanizada,  
nada deve parecer natural  
nada deve parecer impossível de mudar.*

*(B. Brecht, 1977)*

## AGRADECIMENTOS

Agradeço aos professores do Programa de Mestrado em Engenharia de Produção pelas colaborações e trocas de experiências de suas vidas acadêmicas.

Aos funcionários da Engenharia de Produção, José Luis e Luiz Fernando, pela colaboração na confecção deste texto.

Agradeço à FAPESP pelo apoio financeiro.

Agradeço aos empresários e funcionários que colaboraram com esta pesquisa. Sem eles a pesquisa não teria se realizado completamente.

Agradeço aos meus amigos e colegas do Mestrado em Engenharia de Produção, especialmente ao Wanderlei, à Mirela, ao Manoel e ao Whalter. Aos alunos de graduação, especialmente ao Edson Barbero, que muitas vezes me ouviram contar sobre a pesquisa e fizeram sugestões importantes para a mesma.

Às amigas Silvana, Ivana e Sandro pelo apoio especial nas horas mais difíceis desta redação.

À minha família pelo incentivo e apoio nos momentos de crise intelectual. Ao meu pai, em especial, pela revisão desta dissertação.

Por fim, um agradecimento especial ao Professor Edmundo, que como orientador, me passou seus mais valiosos ensinamentos sobre a academia e a vida em geral. A ele agradeço de coração.

## SUMÁRIO

|   |            |
|---|------------|
| <b>Lista de Figuras</b> .....   | <b>i</b>   |
| <b>Resumo</b> .....   | <b>ii</b>  |
| <b>Abstract</b> .....   | <b>iii</b> |
| <br>  |            |
| <b>1. INTRODUÇÃO</b> .....  | <b>01</b>  |
| 1. 1. Delineamento do Tema da Pesquisa .....                                    | 05         |
| 1. 2. Formulação do Problema da Pesquisa .....                                  | 06         |
| 1. 3. Objetivos da Pesquisa.....  | 09         |
| 1. 4. Justificativas da Pesquisa .....  | 10         |
| 1. 5. Metodologia.....  | 11         |
| 1. 5. 1. Campo de Pesquisa .....  | 11         |
| 1. 5. 2. Definição de Variáveis.....  | 11         |
| 1. 6. Coleta de Dados.....  | 12         |
| 1. 6. 1. Técnica de Coleta de Dados .....                                       | 13         |
| 1. 7. Registro dos Dados .....  | 13         |
| 1. 8. Análise dos Dados .....   | 14         |
| 1. 9. Contribuições da Pesquisa.....  | 14         |
| <br>  |            |
| <b>2. CONTROLE SOCIAL nas ORGANIZAÇÕES</b> .....                                | <b>15</b>  |
| 2. 1. O Conceito de Organização .....   | 16         |
| 2. 2. O Conceito de Controle Social.....  | 17         |
| 2. 3. O Controle Social nas Organizações: a análise de Etzioni .....            | 21         |
| 2. 4. Tipos de Poder, Envolvimento e Organizações.....                          | 24         |
| 2. 4. 1. Poder Coercitivo.....  | 24         |
| 2. 4. 2. Poder Utilitário.....  | 27         |
| 2. 4. 3. Poder Normativo .....  | 28         |
| 2. 5. Controle, Estrutura e Liderança.....                                      | 31         |
| 2. 6. Controle, Criatividade e Inovação .....                                   | 33         |
| <br>  |            |
| <b>3. PENSAMENTO e PRÁTICA ADMINISTRATIVA e o CONTROLE ORGANIZACIONAL</b> ..... | <b>39</b>  |
| 3. 1. Estruturação de Cargos .....  | 40         |
| 3. 1. 1. Tipos de Estruturas Organizacionais.....                               | 42         |
| 3. 1. 2. Departamentalização .....  | 51         |
| 3. 2. Estruturação de Normas.....   | 53         |
| 3. 3. Estruturação de Crenças Internas.....                                     | 61         |
| 3. 4. Estruturação de Crenças Externas.....                                     | 67         |
| 3. 5. Conceito Ampliado de Controle Organizacional.....                         | 72         |
| <br>  |            |
| <b>4. CONTROLE ORGANIZACIONAL e as PEQUENAS EMPRESAS</b> ....                   | <b>74</b>  |
| 4. 1. Controle Burocrático.....   | 75         |
| 4. 2. O Controle Tradicional e a Pequena Empresa.....                           | 76         |
| 4. 3. O Controle Organizacional na Pequena Empresa.....                         | 80         |
| 4. 4. Centralização do Controle na Pequena Empresa .....                        | 84         |

|  |            |
|--|------------|
| 4. 4. 1. Cargos, Normas, Crenças e Valores .....   | 85         |
| 4. 4. 2. Cultura e Ambiente Organizacional .....   | 88         |
| 4. 5. Pontos Fortes e Fracos das Pequenas Empresas .....                                   | 89         |
| 4. 6. Pequena Empresa e Empresa Familiar .....   | 92         |
| 4. 7. Profissionalização das Pequenas Empresas.....  | 95         |
| <br>   |            |
| <b>5. DESCRIÇÃO DO TRABALHO DE CAMPO .....</b>   | <b>97</b>  |
| 5. 1. Empresa 1 .....  | 98         |
| 5. 1. 1. Histórico .....   | 98         |
| 5. 1. 2. Estrutura Organizacional .....  | 101        |
| 5. 2. Empresa 2 .....  | 104        |
| 5. 2. 1. Histórico .....   | 104        |
| 5. 2. 2. Estrutura Organizacional .....  | 106        |
| <br>   |            |
| <b>6. INTERPRETANDO O TRABALHO DE CAMPO .....</b>  | <b>109</b> |
| 6. 1. Empresa 1 .....  | 109        |
| 6. 1. 1. Estruturação de Cargos .....  | 110        |
| 6. 1. 2. Estruturação de Normas.....   | 115        |
| 6. 1. 3. Estruturação de Crenças Internas.....   | 118        |
| 6. 1. 4. Estruturação de Crenças Externas.....   | 122        |
| 6. 2. Empresa 2 .....  | 124        |
| 6. 2. 1. Estruturação de Cargos .....  | 125        |
| 6. 2. 2. Estruturação de Normas.....   | 130        |
| 6. 2. 3. Estruturação de Crenças Internas.....   | 132        |
| 6. 2. 4. Estruturação de Crenças Externas.....   | 135        |
| <br>   |            |
| <b>7. DINÂMICA DO CONTROLE ORGANIZACIONAL NA<br/>PEQUENA EMPRESA.....</b>                  | <b>138</b> |
| 7. 1. Controle Organizacional na Empresa 1 .....   | 138        |
| 7. 2. Controle Organizacional na Empresa 2.....  | 146        |
| 7. 3. Controle Organizacional na Pequena Empresa: uma síntese dos<br>casos estudados ..... | 152        |
| <br>   |            |
| <b>8. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>   | <b>155</b> |
| 8. 1. Sugestões dos Funcionários aos Pequenos Empresários .....                            | 165        |
| 8. 2. Recomendações Práticas ao Pequeno Empresário .....                                   | 166        |
| 8. 3. Trabalhos Futuros .....  | 167        |
| <br>   |            |
| <b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>  | <b>169</b> |
| <br>   |            |
| <b>ANEXO – Questionários .....</b>   | <b>176</b> |

## LISTA DE FIGURAS E QUADROS

|   |     |
|---|-----|
| Figura 01 - Estrutura de Conformidade Organizacional .....                        | 23  |
| Figura 02 - Tipologia de Amitai Etzioni.....                                      | 24  |
| Figura 03 - Estrutura Linear.....   | 43  |
| Figura 04 - Estrutura Funcional.....  | 45  |
| Figura 05 - Estrutura Linha/Assessoria .....                                      | 46  |
| Figura 06 - Estrutura Matricial .....   | 47  |
| Figura 07 - Estrutura em "Pizza" .....  | 50  |
| Figura 08 - Tipos de Departamentalização .....                                    | 52  |
| Figura 09 - Tipos de Qualidades dos Candidatos a serem<br>Selecionados .....      | 58  |
| Figura 10 - Estrutura Organizacional de Pequena Empresa .....                     | 81  |
| Figura 11 - Estrutura Simples.....  | 82  |
| Figura 12 - Forças e Fraquezas dos Administradores das<br>Pequenas Empresas ..... | 90  |
| Figura 13 - Estrutura Organizacional da Empresa 1 .....                           | 103 |
| Figura 14 - Estrutura Organizacional da Empresa 2 .....                           | 108 |

## RESUMO

GALLO, A. R. (1999). *Controle organizacional: recomendações para a pequena empresa*. 1998. 194p. Dissertação (Mestrado) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo.

Os estudos sobre Controle Organizacional feitos pelos autores de Administração foram pesquisados e pensados para grandes organizações. Esses estudos evoluíram até os dias atuais, porém o enfoque em grandes organizações burocráticas não se modificou. Assim, uma lacuna ficou aberta, ou seja, as pesquisas e análises desses estudos pouco retratam a realidade das pequenas empresas. O foco desta pesquisa concentrar-se-á no Controle Organizacional de Pequenas Empresas. Para isso, será feito um estudo teórico e empírico de algumas pequenas empresas com objetivo de poder contribuir com as análises deste tipo peculiar de organização. A proposta desta pesquisa é utilizar um conceito de Controle Organizacional mais abrangente do que tem sido empregado no Pensamento Administrativo. Desta forma, o Controle Organizacional engloba não só aspectos formais, mas também aspectos informais da interação social. O objetivo desta pesquisa é verificar como ocorre o Controle Organizacional, manifestando-se através das formas de estruturação de cargos, de normas e de crenças, à gestão de pequenas empresas. Também faz parte deste objetivo, sistematizar tais formas de controle em recomendações para a melhoria do gerenciamento da Pequena Empresa.

Palavras-chave: controle organizacional; teoria das organizações; pequenas empresas

## ABSTRACT

GALLO, A. R. (1998). *Organizational control: recommendations to the small business*. 1998. 194p. Dissertation (Master Degree) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo.

Studies on Organizational Control carried out by Administration authors were researched and theorized for large organizations. These studies evolved and matured until nowadays, however the outlook on large bureaucratic organizations have not changed. Thus, a gap was created, in the words, research and analyses of these studies have very little to say regarding reality in small businesses. The focus of this research will concentrate mainly on the Organizational Control of the Small Business. In order to accomplish this, a theoretical and empirical study of some small businesses will be carried out aiming to contribute towards the analyses of this specific type of organization. The proposal of this research is to utilize a wider concept of Organizational Control than what has been used in the Administrative Thought up to now. This way, Organizational Control not only participates in formal aspects but also informal aspects of social interaction. The objective of this research is to verify how Organizational Control occurs, emerging through the structure of job positions, policies and beliefs in the administration the small businesses. To systematize such forms of control through recommendations towards management improvement in Small Business is also part of this objective.

Key-words: organizational control, organizational theory, small businesses.

## 1 - INTRODUÇÃO

O mundo atual é dominado por diversos tipos de organizações: tradicionais, modernas, “enxutas”, horizontais; enfim, organizações que representam força e poder sobre uma sociedade onde o sistema de produção capitalista é predominante.

Todos estes tipos de organizações em conjunto interferem no dia-a-dia das pessoas, dos grupos sociais e das inúmeras empresas existentes na sociedade. Sociedade esta que vive em constantes reconfigurações de poder e mudanças de paradigmas gerando conflitos, incertezas e preocupações com o futuro da humanidade. Tal fenômeno forma uma sociedade complexa de difícil compreensão e, ao mesmo tempo, de incrível riqueza de idéias a serem investigadas.

É dentro desta sociedade complexa composta por fenômenos sociais, econômicos, políticos e culturais que o estudo das organizações se encontra. Este estudo envolve inúmeras questões que giram em torno das pessoas, das tecnologias, dos novos arranjos organizacionais que geram conhecimento e inovação para um mercado globalizado.

Dentro desta sociedade complexa há uma questão de importância fundamental que é pouco discutida e considerada, o conceito de Controle Organizacional. À medida em que as transformações ocorrem na sociedade, tanto no nível individual quanto no nível organizacional, o controle social ou organizacional das pessoas envolvidas com os diferentes tipos de

organizações, incluindo especificamente as empresas, permanece. E esta permanência de controle gera um espectro de inferências, pois o controle social nunca deixou de existir, sempre havendo alguma forma deste sobre os participantes das organizações. Por um lado, esta forma pode ser rígida e forte e, por outro o controle pode ser oculto, sutil, democrático e participativo.

À medida em que as organizações se modificam e passam por transformações, o controle social existente pode ou não alterar-se. Assim, o conceito de Controle Organizacional deve ser pesquisado e revisto como um fator importante para o entendimento da dinâmica organizacional. Entendê-lo, em suas diversas formas, ajudará a compreender melhor as organizações e poderá sugerir modificações às pequenas empresas, objeto principal desta pesquisa.

No estudo das organizações há diversos temas que podem ser abordados, tais como: Estrutura, Estratégia, Tecnologia, Comportamento Organizacional, entre outros (BERTERO; KEINERT, 1994). O estudo do Controle Organizacional está dentre estes temas importantes, mas que recebe pouca atenção por parte dos teóricos em Administração. Tal fato ocorre porque, além de ser um assunto complexo e controverso, envolve questões multidisciplinares das grandes áreas das Ciências Sociais, gerando uma complexidade epistemológica que dificulta sua análise.

Esta complexidade pode ser entendida pela leitura de diversas correntes teóricas em busca da compreensão da dinâmica organizacional, tanto de produtos, processos, como de mercados. Isto se dá através da geração de conhecimentos teóricos e práticos. Assim, o tipo de controle organizacional é muito importante, pois para geração de idéias criativas, a inovação organizacional requer liberdade e democracia, participação e acesso às informações existentes nas organizações. Esse fenômeno

necessita de tipos de controles que se contrapõem ao controle formal de cargos e autoridades predominante em muitas organizações. Nos dias atuais, a busca por uma nova forma de controle organizacional está mais no discurso das pessoas que desejam a inovação do que nas suas atitudes. Esta pesquisa se esforça por entender a dinâmica organizacional das pequenas empresas através de uma análise da forma como o controle organizacional se manifesta.

Esta pesquisa trabalha com o conceito de Controle Organizacional composto de elementos criados, ao longo do século XX, demonstrando seu alcance na atualidade das organizações. Um importante conceito que pode ser uma das formas de Controle Organizacional é a estruturação de cargos dentro das organizações, outros também importantes são a estruturação de normas e de crenças internas e externas existentes nas empresas.

A maior parte da literatura administrativa retrata o Controle Organizacional somente em seus aspectos formais, não percebendo que as interações sociais, ou seja, os aspectos informais fazem parte dela e a influenciam de forma significativa. Esta concepção é a visão tradicional do Pensamento Administrativo em relação ao conceito de Controle Organizacional. Para o entendimento do Controle Organizacional é preciso ampliar os horizontes da pesquisa científica com variáveis qualitativas além das quantitativas. Estas variáveis qualitativas podem melhor explicar a complexidade do fenômeno do controle nas organizações. Fornecem dados empíricos que podem dar conta das interações sociais, tipos de envolvimento e comportamentos que formam o Controle Organizacional.

A utilização de conceitos diferentes, como a estrutura e a cultura organizacionais fornecem dados significativos para a compreensão do Controle Organizacional. Assim, tais conceitos foram trabalhados como formas de manifestação do Controle Organizacional. A cultura das

organizações, por meio de seus símbolos, mitos e ritos, permite que o Controle Organizacional se manifeste e se consolide de forma diferente das estruturas das relações formais.

Um outro aspecto relevante, e de muita importância, para esta pesquisa é o estudo do Controle Organizacional nas Pequenas Empresas. Toda teoria estudada será aplicada à realidade das pequenas empresas, pois o número destas é de fundamental importância para a economia brasileira - bem como para outras economias internacionais como Itália, Suíça entre outras - enquanto geradora de empregos e melhoria na distribuição da renda nacional. Há instituições de apoio às pequenas empresas que atuam como consultoras para melhorar o seu desempenho e a sua atuação no mercado. Porém, tais instituições prescrevem soluções que, muitas vezes, não são condizentes com a realidade das pequenas empresas.

Estas instituições de apoio utilizam-se de teorias, já existentes em Administração de Empresas, elaboradas para as grandes organizações. Assim, suas recomendações fazem com que as pequenas empresas adequem-se ao sistema das grandes organizações. Para isto, existe uma vasta literatura que receita como a empresa deve atuar no mercado, modificando suas características de gestão de pequena empresa para gestão de grandes empresas.

É comum encontrar na literatura administrativa a idéia de que as pequenas empresas não são organizadas devido ao fato de não possuírem o padrão de organização das grandes. Isto faz com que esta mesma literatura forneça parâmetros de organização que as pequenas empresas são incapazes de alcançarem por causa de suas características particulares. Essa é a perspectiva de que a pequena empresa é uma *"pequena grande empresa"* (RESNICK, 1990, p.07).

## 1. 1 - DELINEAMENTO DO TEMA DE PESQUISA

A característica predominante da pequena empresa é o fato de sua dinâmica organizacional ser dada pelas relações interpessoais enquanto que nas grandes empresas a dinâmica é marcada pelas relações burocráticas. Nas pequenas empresas, dependendo do tipo de tarefa realizada, não há grande especialização e divisão do trabalho, pois cada funcionário realiza uma série de funções diversas no ciclo produtivo, diferente das grandes empresas, cujas tarefas estão fragmentadas em partes simples e atribuídas a diferentes funcionários.

Além da divisão do trabalho e da especialização dos funcionários, as interações sociais que ocorrem dentro da estrutura organizacional nas pequenas empresas são diferentes em relação às grandes. Nas primeiras, as relações interpessoais acontecem de uma maneira mais pessoal e informal, ao contrário das grandes empresas, onde a formalização dos cargos e a impessoalidade das interações ocorrem em grau elevado.

O proprietário da pequena empresa exerce diversas funções além de ser o presidente da organização. Por sua vez, na empresa organizada burocraticamente, os administradores são especialistas por formação e estão separados da posse do capital, exercendo sua função em obediência ao cargo em que ocupam na estrutura organizacional, caracterizando o controle social burocrático (WEBER, 1994).

A maioria dos estudos sobre Controle Organizacional baseia-se em pesquisas realizadas em grandes empresas e que, de certo modo, retratam apenas sua configuração mecânica, isto é, dizem respeito somente aos tipos de divisões de cargos, linhas de autoridade e canais de comunicação. Em conseqüência, manuais básicos de Administração abordam o Controle

Organizacional somente em seus aspectos formais. Tais aspectos caracterizam apenas um dos elementos formadores do controle, ou seja, a estruturação de cargos. São exemplos da estruturação de cargos as estruturas lineares, funcionais, matriciais e linha-assessorias. Atualmente, vêm surgindo novos arranjos estruturais, por exemplo, a estrutura horizontal e a estrutura enxuta, como alternativas às estruturas tradicionais que representam também novas formas de controle organizacional.

Segundo ETZIONI (1980, p. 93-4), “o êxito de uma organização depende, em grande parte, de sua capacidade para manter o controle dos participantes. Por isso, as organizações exigem uma distribuição formalmente estruturada de recompensas e sanções para apoiar a obediência a suas normas, regulamentos e ordens.”

Assim, o tema principal desta pesquisa é o **Controle Organizacional nas Pequenas Empresas**. O emprego da perspectiva do Controle Organizacional tem o propósito de ir além da simples caracterização formal, predominante na literatura administrativa, das grandes organizações. Propõe analisar como este ocorre nas pequenas empresas e fazer recomendações práticas aos pequenos empresários.

## 1.2 - FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

O Pensamento Administrativo poder ser dividido, desde seu início até os dias atuais, em cinco grandes movimentos, sendo que o último ainda não está concretizado definitivamente (ABREU, 1982; ESCRIVÃO FILHO, 1995). Ao longo da construção do Pensamento Administrativo, autores colaboraram com a formação do conceito de Controle Organizacional.

Primeiramente, no início do século XX, tem-se o Movimento da Racionalização do Trabalho, cuja conceituação do Controle Organizacional ocorre com a divisão do trabalho em cargos estruturados em uma escala hierárquica de autoridades e responsabilidades. São, portanto, os aspectos formais da estrutura organizacional, uma das formas de controle, que se revelam nas obras dos pioneiros da Administração.

Com o segundo movimento, conhecido como Movimento das Relações Humanas, surge a importância do ser humano para as organizações. É revelada a importância dos aspectos informais no Controle Organizacional; no entanto, os elementos formais continuaram existindo.

No terceiro movimento, conhecido como Movimento do Estruturalismo-Sistêmico, o Pensamento Administrativo passou a perceber as partes integrantes das organizações como funções específicas dentro de um ambiente interno equilibrado. Este equilíbrio é buscado a todo momento para manter a organização controlada formalmente.

Dois novos elementos apareceram com o Movimento da Contingência, no quarto movimento: o ambiente e a cultura organizacional, sendo que a organização do trabalho passa a incorporá-los e utilizá-los como meios de se obter o Controle Organizacional. A partir desse movimento, passou-se a teorizar a interação do ambiente interno com o ambiente externo e com a cultura de seus fornecedores, clientes e funcionários.

No quinto e último movimento, denominado por alguns autores de Produção Enxuta, um dos aspectos a ser rediscutido é a reformulação da hierarquia de cargos existentes nas grandes organizações, na tentativa de se “enxugar” a estrutura organizacional, dando maior ênfase à formação do

funcionário, enquanto conhecedor do processo produtivo como um todo (WOMACK; JONES & ROOS, 1992).

Ao longo desses cinco movimentos, percebe-se que o Controle Organizacional sempre existiu, seja através dos cargos e responsabilidades, dos símbolos da Cultura Organizacional, ou, ainda, da posse do conhecimento do funcionário sobre suas funções. Será importante ressaltar, nesta pesquisa, como isso ocorreu, de que forma era ou é manifestado.

Além desses aspectos históricos e formativos do Pensamento Administrativo em relação ao conceito de Controle Organizacional, implicações da atualidade são relevantes para esta pesquisa, como por exemplo: as redes de empresas “virtuais” que estão surgindo com a globalização da economia, formando um novo elemento no entendimento da estrutura e do Controle Organizacional. A partir dessa nova perspectiva, tem-se um tipo diferenciado de estrutura organizacional englobando não uma só organização, mas várias. Além da estrutura, há também a ênfase à criação do conhecimento, da criatividade como geradores de inovações e organizações de aprendizagem requerem novos tipos de controle. Todas estas questões são indícios que o Controle Organizacional é um tema de suma importância que necessita ser melhor entendido.

Como já foi dito, a gestão de Pequenas Empresas é pouco tratada na literatura administrativa, pois esta foi pensada e pesquisada para grandes organizações. Dessa maneira, não é possível transportar tal literatura integralmente para a análise das pequenas organizações.

As interações sociais, o controle e a estrutura das pequenas empresas possuem elementos próprios de seu sistema, caracterizando uma dinâmica organizacional que se difere da dinâmica das grandes

organizações altamente racionalizadas e burocratizadas. Devido a essas três características peculiares, o Controle Organizacional, as interações sociais e a estrutura, uma vez identificadas, pode-se almejar o melhoramento das atividades rotineiras das pequenas empresas para atingir um nível mais alto de eficiência organizacional (produtiva e gerencial).

Tais características podem se manifestar através de elementos específicos, ou seja, o Controle Organizacional pode ocorrer na forma de estruturação dos cargos, na forma de estruturação das normas e na forma de estruturação de crenças internas e externas. Pode, ainda, ser uma composição de todos esses elementos. Portanto, o problema desta pesquisa é:

**Qual a principal manifestação do Controle Organizacional nas Pequenas Empresas?**

### **1.3 - OBJETIVOS DA PESQUISA**

O objetivo principal desta pesquisa é verificar a ocorrência do Controle Organizacional por meio das formas de estruturação de cargos, de estruturação de normas e estruturação das crenças na gestão de pequenas empresas.

Também faz parte deste objetivo, sistematizar tais formas manifestas de Controle em recomendações para a pequena empresa. Para que isto se realize são necessários atingir, primeiramente, alguns objetivos secundários. São eles:

1. Realizar uma revisão bibliográfica sobre os temas:
  - Controle Organizacional manifestado através da estruturação de cargos, de normas e de crenças internas e externas;

- Gestão de pequenas empresas;
2. Verificar como se manifesta a estruturação de cargos, de normas e de crenças nas pequenas empresas, através de um trabalho de campo com o propósito de coletar dados empíricos;
  3. Analisar os dados empíricos com relação aos conceitos teóricos do controle organizacional;
  4. Explicar meios e usos de Controle identificados no trabalho de campo e não explicitados na literatura;
  5. Elaborar recomendações sobre o Controle Organizacional para a pequena empresa.

#### **1.4 - JUSTIFICATIVAS DA PESQUISA**

Esta pesquisa se justifica pelos seguintes aspectos:

1. Revê o fundamento teórico sobre Controle Organizacional, que pouco retrata a gestão de pequenas empresas porque foi pensado para ser utilizado em grandes organizações altamente racionalizadas;
2. Trabalha com o conceito de Controle Organizacional manifestado através da estruturação das interações sociais pelos cargos; da estruturação das interações pelas normas e pelas crenças;
3. Propõe recomendações para melhorar o gerenciamento da Estrutura Organizacional de pequenas empresas.

## **1. 5. METODOLOGIA DA PESQUISA**

### **1. 5. 1. CAMPO DE PESQUISA**

O campo de pesquisa foi formado pelas pequenas empresas do ramo metal-mecânico, setor predominante, da cidade de São Carlos, do Estado de São Paulo.

Foram visitadas e analisadas duas empresas, caracterizando um estudo de multi-casos e o uso da comparação entre eles, para verificar o problema de pesquisa proposto no início deste trabalho. Este estudo caracteriza uma pesquisa qualitativa, pois os dados utilizados não são de âmbito numérico e, sim dados de experiências de vidas pessoais em conjunto com alguns documentos.

### **1. 5. 2. DEFINIÇÃO DAS VARIÁVEIS**

De acordo com toda a teoria estudada e com o problema de pesquisa a ser investigado pelo trabalho de campo, ou seja, a verificação da ocorrência do Controle Organizacional nas pequenas empresas através da estruturação de cargos, normas e crenças, busca-se compreender a dinâmica organizacional das pequenas empresas.

A partir deste problema de pesquisa, o conjunto de variáveis poderá explicá-lo através de duas dimensões interligadas: a formal e a informal, que serão definidas a seguir:

*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 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.

## **1. 6. COLETA DE DADOS**

A caracterização das pequenas empresa pode utilizar-se de critérios quantitativos e qualitativos, sendo que a junção de ambos pode ser melhor aproveitada.

As empresas analisadas foram abordadas através de visitas de reconhecimento do campo; questionários, entrevistas estruturadas e semi-estruturadas com a gerência e os demais funcionários; e ao longo das

visitas foram observadas as relações interpessoais que ocorrem nas empresas.

Assim, dois tipos de dados foram coletados e analisados:

- dados primários como entrevistas, questionários e a observação;
- dados secundários como documentos e relatórios disponíveis. Os dados secundários permitem confirmar as informações obtidas com os dados primários.

#### **1. 6. 1. Técnicas de coleta de dados:**

- a) entrevista semi-estruturada: tem o propósito de buscar conhecer, através do relato verbal, o entendimento dos integrantes da organização sobre suas funções, as normas da empresa e as crenças dominantes;
- b) análise de documentos: esta análise visa descobrir a história da empresa e sua tentativa de estabelecer um controle organizacional, através do exame de documentos e relatórios disponíveis;
- c) observação: as observações, baseadas na descoberta das variáveis descritas acima, objetiva perceber como as interações sociais ocorrem dentro do grupo analisado.

#### **1. 7. REGISTRO DOS DADOS:**

As entrevistas foram gravadas em fita cassete e transcritas. As observações e os dados dos documentos e relatórios foram anotados em um caderno de campo.

## 1. 8. ANÁLISE DOS DADOS

Os dados serão analisados de acordo com o que foi estudado na teoria, a formulação do problema de pesquisa e suas variáveis. A partir destes, as recomendações práticas foram propostas.

## 1. 9. CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA

São resultados esperados desta pesquisa:

- a) Que o entendimento do conceito de Controle Organizacional seja ampliado com novos elementos como a estruturação de normas e de crenças, além da estruturação de cargos;
- b) Melhor compreensão do Controle Organizacional em uma pequena empresa;
- c) Sistematização dos resultados na forma de recomendações ao pequeno empresário para operar eficientemente uma estrutura organizacional.

Desta forma, este texto está dividido da seguinte maneira: no capítulo dois encontram-se as principais teorias sobre o conceito do Controle Organizacional. No capítulo três, faz-se uma analogia entre o Pensamento, a Prática Administrativa e o Controle Organizacional. No capítulo quatro, apresentam-se o estudo das Pequenas Empresas em relação ao Controle Organizacional. No capítulo cinco, como a pesquisa foi realizada. No capítulo seis e sete apresentam-se os dados do trabalho de campo e sua interpretação, respectivamente. Por fim, no capítulo oito apresentam-se algumas considerações finais e possíveis trabalhos futuros.

## 2 - O CONTROLE SOCIAL NAS ORGANIZAÇÕES

As organizações estão passando por uma série de mudanças tanto estrutural, tecnológica como a política de recursos humanos. As modificações estruturais e tecnológicas não encontram muitas barreiras aos seus novos conceitos a não ser a barreira do ser humano. Para GONÇALVES (1997), há necessidade de se romper com o passado, deixando de lado algumas experiências tradicionais e criar novidades e soluções criativas para dotar as empresas do futuro. O autor enfatiza que as mudanças organizacionais já estão ocorrendo como forma de competição global. Porém, o desafio é transformar as pessoas que trabalham nas organizações para conseguir um conjunto capaz de desempenho superior ao de antes.

GALLO & COSTA (1998) argumentam que para consolidação das colocações de Gonçalves alguns caminhos podem ser buscados. Um dos principais fatores é a revisão do controle organizacional que, às vezes, funciona como fator negativo aos mecanismos de incentivo à motivação, à criação e à aprendizagem organizacional. A adoção de controles rígidos, burocráticos, normas de procedimentos e formas de punição representam barreiras para que esses mecanismos se consolidem. Por outro lado, a flexibilização de tal controle, a informalidade, a dinâmica interativa entre as pessoas pode ser um atalho mais viável, dependendo do contexto em que as empresas estão inseridas, para que as organizações se tornem mais eficientes e mais competitivas.

Ao rever o conceito de Controle Organizacional é necessário que haja um entendimento do conjunto de valores expressos pela cultura da

organização. Isto pode modificá-lo, quando assim o exigir, para que o controle rígido torne-se mais flexível. Para que isto ocorra, as pessoas integrantes da organização precisam buscar uma postura positiva à mudança de controle, em todos os níveis hierárquicos.

Assim, ao rever o conceito de Controle Organizacional pode-se ter uma melhor compreensão deste e suas formas de interação humana. Antes, porém, de rever o conceito de Controle é importante entender o conceito de organização.

## **2. 1. O CONCEITO DE ORGANIZAÇÃO**

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).

Como complemento do conceito de Cohen, LAPASSADE & LOUROU (1972) designam organização como um conjunto prático tais como fábricas, bancos, associações diversas, ou seja, coletividades que perseguem objetivos específicos como a produção de bens e serviços, a formação de homens ou a gestão de seus lazeres.

BLAU & SCOTT (1970) escreveram que as organizações têm dois aspectos básicos: primeiro, a estrutura das relações sociais em um grupo ou uma coletividade é maior do que a soma dos indivíduos; e em segundo lugar, as crenças e orientações compartilhadas que unem os membros da coletividade guiam sua conduta.

Para aqueles autores, a conquista de um objetivo requer um esforço coletivo, fundando-se uma organização destinada a coordenar as atividades de muita gente e a fornecer incentivo para que os outros se juntem a eles para esse mesmo fim. Assim, as organizações formais são as que foram formalmente estabelecidas com o propósito explícito de conseguir certas finalidades.

Percebendo a organização como um conjunto de pessoas em interação, desempenhando papéis sociais diversos, 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. Outros tipos de controle existem e serão apresentados a seguir.

## **2. 2. O CONCEITO DE CONTROLE SOCIAL**

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). A partir dos anos 80, o tema deixou de ser debatido com a mesma frequência, pois as correntes teóricas mais críticas perderam significado com a queda do sistema socialista. Atualmente, o Controle Organizacional toma formas diferentes, tais como o auto-controle, o controle do conhecimento de todo o processo produtivo e, entre outros, as novas formas de envolvimento dos integrantes das organizações.

Em VILA NOVA (1992), o Controle Social é qualquer meio de levar as pessoas a se comportarem de forma socialmente aprovada. 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 meios que regulam o Controle Social nas organizações, portanto, podem ser os cargos, compostos de atividades e responsabilidades de cada membro ocupante; as normas prescritas do que pode ou não ser feito dentro das empresas; e os valores cuja legitimação fornecem a eficiência destes meios de controle.

A conduta do indivíduo passa a ser institucionalizada com a internalização dos valores organizacionais. A partir do momento que isto se realiza, a conduta torna-se cada vez mais previsível e controlada (BERGER & LUCKMANN, 1985; SELZNICK, 1971).

Para que a conduta humana possa ser controlada é necessário a existência de um processo de socialização organizacional eficiente, cuja finalidade é fazer com que o indivíduo aprenda e aceite as normas e valores do funcionamento da organização (BERGER & LUCKMANN, 1985).

De acordo com COHEN (1980), a socialização é um processo que o ser humano aprende ao longo de sua vida na sociedade, adquire uma personalidade e desenvolve a capacidade de funcionar como indivíduo e como membro de um grupo. As pessoas aprendem quais os comportamentos aceitáveis em situações diferentes e, também, a diferenciar entre padrões comportamentais adequados e inadequados.

Toda organização tem um corpo de conhecimento transmitido que fornece as regras de conduta adequadas para a empresa, caracterizando a socialização. Este conhecimento constitui a dinâmica motivadora da conduta humana (guiada por padrões culturais), definindo e construindo os papéis que devem ser desempenhados no contexto das organizações em questão, controlando e predizendo tais condutas (BERGER & LUCKMANN, 1985).

O conhecimento da organização pelo indivíduo é aprendido como verdade no transcorrer da socialização, interiorizando-se, assim, como realidade objetiva. Esta realidade, portanto, tem o poder de configurar o indivíduo e de moldá-lo às necessidades organizacionais (BERGER & LUCKMANN, 1985).

Ao moldar a mentalidade de indivíduos de acordo com um padrão definido, cria-se uma organização homogênea. A comunicação e a identificação emocional com esta organização originam fontes de energia que podem aumentar o esforço diário (conduta), na aceitação do Controle Organizacional (BERGER & LUCKMANN, 1985; SELZNICK, 1971).

Assim sendo, ao deparar-se com crises ou ameaças externas à organização, os indivíduos estão preparados para enfrentá-las porque internalizaram as regras e os valores de conduta, criando a identidade organizacional necessária para enfrentar tal obstáculo. Ou seja, o Controle Social das organizações é uma forma sutil de dominar e moldar a conduta do indivíduo ou grupo a favor das metas organizacionais (SELZNICK, 1971).

Em relação ao Controle Social manifestado pela estrutura formal é possível calcular a conduta dos funcionários e estabelecer um sistema de expectativas mútuas. Esta conduta é dada pelo estabelecimento das normas, regras e valores da organização burocrática como as relações impessoais e formais de conduta humana, que neste tipo de organização,

conduzem com precisão as ações humanas (BERGER & LUCKMANN, 1985; MERTON, 1971; SELZNICK, 1971).

Fórmulas específicas de procedimento favorecem a obediência e impedem que os sentimentos agressivos se transformem em atos de violência. O Controle Social nas organizações burocráticas impede que os indivíduos se confrontem, pois estes convivem sob regras de conduta altamente formalizadas e racionalizadas que não permitem atitudes fora de padrões aceitáveis de comportamento (MERTON, 1971; CLEGG, 1981).

MERTON (1971, p. 110) concluiu que “com a burocratização crescente, torna-se claro que o homem é, em alto grau, controlado por suas relações sociais com os meios de produção(...)”, gerando sua submissão aos cargos, às normas e aos valores da organização burocrática.

Assim, o Controle Social envolve poder e autoridade, pelo fato de constituir a própria efetivação da dominação. Por esta razão, a preocupação com o Controle Social nas empresas é uma crítica ao modo como a autoridade se estrutura hierarquicamente em organizações burocráticas (MOTTA, 1993; LEFLAIVE, 1996).

MOTTA (1993, p. 86) defende que “a questão do Controle Social é central não só do ponto de vista teórico, como também para a compreensão das alternativas que se colocam para um universo organizacional e social em acelerado processo de mudança.”

Em suma, *“caracterizar uma organização de acordo com o seu padrão de controle é descrever um aspecto essencial e universal da organização, que cada membro deve enfrentar e ao qual deve ajustar-se. Uma organização social é uma associação ordenada de interações humanas individuais. O processo de controle ajuda a restringir os comportamentos idiossincráticos e mantê-los de acordo*

*com o plano racional da organização. As organizações exigem um determinado grau de conformidade, bem como a integração de diversas atividades. Compete à função de controle estabelecer a conformidade com as exigências organizacionais e realizar os objetivos supremos da organização. A coordenação e a ordem criadas pelos diversos interesses e comportamentos potencialmente difusos dos membros são, em grande parte, uma função de controle. É nesse ponto que surgem muitos dos problemas do funcionamento da organização e dos ajustamentos” (TANNENBAUM, 1975; p. 15-6).*

### **2. 3. O CONTROLE SOCIAL NAS ORGANIZAÇÕES: A ANÁLISE DE ETZIONI**

O autor que mais trabalhou com o conceito de Controle Social, dentro do Pensamento Administrativo, foi o sociólogo norte-americano Amitai Etzioni, entendendo a Estrutura Organizacional como Estrutura do Controle Organizacional. Tal estrutura é uma distribuição de meios usados por uma organização para obter desempenhos de acordo com as especificações organizacionais. Os participantes dentro de uma estrutura de Controle Organizacional tendem a fazer o que é melhor para a organização, a fim de satisfazer suas necessidades e as da organização (ETZIONI, 1965 e 1980).

O entendimento da estrutura organizacional como a Estrutura do Controle Organizacional, ocorre devido ao fato de que toda unidade social tem uma estrutura e um tipo de controle sobre seus membros. Assim, as organizações, enquanto unidades sociais possuem uma estrutura em que o Controle Organizacional pode manifestar-se.

Em outro texto este autor afirma que “o sucesso de uma organização depende, em grande parte, de sua capacidade para manter o controle dos

participantes” (ETZIONI, 1980, p. 93). Este sucesso é atingido pela obtenção dos objetivos organizacionais.

Etzioni 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. Sendo que o consentimento é a variável mais importante na análise de Etzioni. De acordo com ETZIONI (1974, p. 15), “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.”

Para 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.” 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.

Poder é 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 (Ver figura 1).

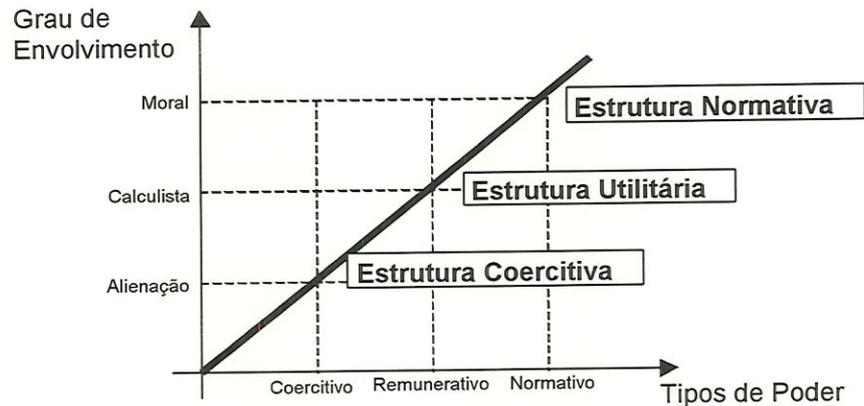


FIGURA 01 - Estrutura de Conformidade Organizacional. (Fonte: SERGEANT & FERES, 1972, p. 101).

Conforme SERGEANT & FERES (1972), graficamente, a estrutura de conformidade da organização consistiria, em um eixo, no grau de envolvimento ou participação, em outro, nos tipos de poder, cuja combinação significaria a estrutura de controle real de uma determinada organização. As estruturas que caem na linha diagonal são os tipo congruentes e todos os outros pontos resultariam em estruturas instáveis que tenderiam a movimentar-se para uma relação de congruência.

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. Estes aspectos formam os tipos de Estrutura do Controle Organizacional.

## 2. 4. TIPOS DE PODER, ENVOLVIMENTO E ORGANIZAÇÕES

Em ETZIONI (1965) há uma classificação das organizações de acordo com sua estrutura de conformidade predominante: coercitivas, utilitárias e normativas. A cada uma há uma correspondência do tipo de poder e meios empregados, ficando assim dispostas como demonstra a figura 02.

| Tipos de Poder e Controle | Tipos de Envolvimento | Meios Empregados | Tipos de Organizações |
|---------------------------|-----------------------|------------------|-----------------------|
| Coercitivo                | Alienativo            | Físicos          | Coercitivas           |
| Remunerativo              | Calculista            | Materiais        | Utilitárias           |
| Normativo                 | Moral                 | Simbólicos       | Normativas            |

Figura 02 - Tipologia de Amitai Etzioni (Fonte: adaptada de PARK (coord.), 1997, p. 136)

A seguir será feita uma análise de todos os elementos que compõem a figura 02.

### 2. 4. 1. Poder Coercitivo

Em relação a este tipo de poder, a utilização de armas, chicotes ou prisões é caracterizada como meio de controle físico ou coercitivo, pois atingem o corpo humano. A ameaça de usar sanções físicas é considerada como física porque a consequência no sujeito é semelhante, em espécie,

senão em intensidade, à utilização real. O controle baseado na aplicação de meios físicos é considerado como *poder coercitivo* ( ETZIONI; 1980, p. 95).

Os objetivos de ordem são próprios de organizações que controlam pessoas em relação a uma unidade social, por segregá-las ou impedi-las da realização de atividades indesejáveis. Caracteriza-se esta estrutura como conformidade coercitiva com envolvimento alienativo.

As organizações coercitivas podem ser caracterizadas, segundo o grau de acentuação da *coerção*, da seguinte forma:

- a) campos de concentração;
- b) prisões;
- c) reformatórios tradicionais;
- d) hospitais, hospitais de internamento para doentes mentais; e
- e) campos de prisioneiros de guerra.

Segundo ETZIONI (1974; p. 57), “as organizações coercitivas são entidades nas quais a coerção é o principal meio de controle sobre os participantes dos níveis inferiores e a elevada alienação caracteriza a orientação da maioria deles em relação à instituição.”

A força é o principal meio de controle aplicado nessas organizações para assegurar a consecução da principal tarefa organizacional: manter os internos em seu lugar. A segunda principal tarefa dessas organizações, manter a disciplina, é também atingida através do uso potencial ou real da força.

As organizações incluídas na categoria coercitiva podem ser arranjadas segundo o peso relativo do padrão coercitivo. Os campos de concentração empregam mais coerção do que as prisões regulares; as prisões utilizam mais do que as instituições correcionais para delinquentes

juvenis, sendo que este último tipo é, freqüentemente, o primeiro a introduzir reformas.

Historicamente, pode-se fazer uma analogia das organizações coercitivas com o trabalho escravo e as primeiras indústrias que surgiram com a Primeira Revolução Industrial. O trabalho escravo pode ser considerado coercitivo devido a força bruta dos capatazes e senhores de engenho aplicada sobre os trabalhadores.

Além da força bruta e das punições aos escravos, estes não recebiam recompensas materiais pela prestação de seus serviços. Os escravos sempre foram mercadorias compradas e vendidas nos grandes centros comerciais de sua época.

Os trabalhadores escravos não podiam sair do local de trabalho, eram posse de seus donos. Tinham que cumprir suas tarefas à base de chicotadas. Recebiam comida o suficiente para sobreviver. Não é por menos, que a vida útil do trabalhador escravo girava em torno de 20 anos. Além disso, o escravo não conseguia mais trabalhar devido às péssimas condições de trabalho e moradia.

O uso do meio físico de controle também ocorreu no surgimento do sistema fabril. De acordo com BRAVERMAN (1981), dentro das oficinas a gerência assumiu formas rígidas e despóticas, visto que a criação de uma "força de trabalho livre" exigia métodos coercitivos para habituar os empregados às suas tarefas e mantê-los trabalhando durante dias e anos. Muitas das fábricas do século XVIII, instaladas em grandes edifícios, estavam associadas a prisões, reformatórios e orfanatos.

BRAVERMAN (1981) colocou que as compulsões legais e uma estrutura informal de castigo no seio das fábricas foram freqüentemente ampliadas em um completo sistema social que abrangia jurisdições inteiras.

Este método de dominação econômica, espiritual, moral e física, escorado pelas constrictões legais e policiais, foi o precursor das empresas atuais.

#### 2. 4. 2. Poder Utilitário

Os meios de controle baseados em recompensas materiais consistem em bens e serviços e caracterizam o poder utilitário (ou remunerativo). A concessão de símbolos (por exemplo: dinheiro) que permitem adquirir bens e serviços é classificada como material, porque o resultado para quem recebe é semelhante ao de meios materiais.

O tipo de envolvimento derivado do poder utilitário é o calculista e pode resultar em uma estrutura de conformidade utilitária, passível de atingir objetivos econômicos com maior eficiência do que as estruturas coercitivas ou normativas. A utilização de meios materiais com a finalidade de controle constitui o *poder utilitário* (ETZIONI; 1980).

A classificação decrescente das organizações, segundo a predominância do grau de poder *utilitário* é a seguinte:

- a) organizações de operários, tais como as fábricas;
- b) organizações de funcionários, tais como as companhias de seguro, os bancos, as repartições públicas;
- c) organizações militares de tempo de paz.

ETZIONI (1974; p. 62) afirma que “as organizações utilitárias são aquelas em que a recompensa (material) é o principal meio de controle sobre os membros dos níveis inferiores, e a participação calculista caracteriza a orientação da grande maioria desses participantes.”

O poder remunerativo – salários, comissões, gratificações, condições de trabalho e recompensas semelhantes – constituem a fonte de controle predominante nas organizações utilitárias. Nas fábricas em que os operários estão menos alienados, e nas organizações de funcionários, a liderança formal exerce muito mais controle, principalmente sobre as atividades instrumentais. Dessa maneira, a organização tem êxito em seus esforços para aumentar a identificação e controlar as atividades expressivas dos empregados.

As organizações utilitárias, histórica e analogamente, podem ser comparadas às grandes indústrias da década de 1950 existentes nos Estados Unidos. Estas indústrias empregavam funcionários em troca de recompensas materiais, ou seja, salários, gratificações, comissões etc.

As atividades da indústria da década de 1950 enfatizam mais as atividades instrumentais voltando-se para a produção de seus bens e mercadorias. Neste sistema, a característica que se sobressai é a da produção em massa, voltada para a demanda do grande mercado consumidor em expansão.

#### **2. 4. 3. Poder Normativo**

Os símbolos puros são aqueles cuja utilização não constitui ameaça física ou possibilidade de recompensas materiais. Entre eles há:

- símbolos normativos, os de prestígio e estima;
- símbolos sociais, os de amor e aceitação.

Quando se utiliza o contato físico, como meio de controle, para simbolizar o amor, ou se utilizam os objetos materiais para simbolizar prestígio, esses contatos ou objetos são considerados símbolos, porque sua influência em quem os recebe é semelhante a de símbolos “puros”. A

utilização de símbolos com a finalidade de controle é denominada *poder normativo*, *normativo-social* ou *social* com envolvimento moral.

O poder normativo é exercido pelas camadas superiores para controlar as posições inferiores, por exemplo, quando um oficial repreende os soldados (ETZIONI; 1980). A repreensão pode ser interpretada como um símbolo que foi usado pelo superior para demonstrar seu poder perante todos os seus subordinados.

O poder *normativo* predomina nas organizações:

- a) religiosas;
- b) político-ideológicas;
- c) escolas superiores e universidades;
- d) associações voluntárias;
- e) escolas e nos hospitais terapêuticos de doenças mentais.

Para ETZIONI (1974), 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.

As organizações religiosas precisam confiar predominantemente nos poderes normativos para atingir tanto o consentimento de suas diretrizes como os meios requeridos para a sua operação. O que predomina nas organizações religiosas é a confiança plena nos meios de controle normativos e engajamentos morais.

A estrutura de consentimento das organizações políticas tais como partidos políticos e sindicatos de trabalhadores, varia consideravelmente, desde a proteção, distribuição de recursos e outras recompensas não-simbólicas que estão entre as mais importantes. Os objetivos da estrutura de consentimento normativa são em sua maioria objetivos culturais, cujo envolvimento requer questões morais e éticas.

Atualmente, as organizações normativas podem ser comparadas com as empresas dos anos 90, enfatizando o conhecimento que o funcionário possui do ciclo produtivo. Esse funcionário é multiquificado para diversas tarefas.

As organizações estão mais voltadas para as preferências dos clientes. O cliente torna-se cada vez mais o foco das atenções das organizações. É necessário conhecer os diversos interesses do cliente para atingí-los da maneira mais correta. Estas organizações que possuem culturas mais consistentes e as utilizam para buscar o envolvimento moral de seus integrantes podem controlá-los através de alguns símbolos e normas sociais.

Como ETZIONI (1974, p.76) escreveu, “neste tipo de organização (normativa), o sentimento de pertencer e o grau de atividade estão relacionados com a participação - embora os regulamentos e diretrizes sejam tão limitados e sujeitos à interpretação - que raramente surgem problemas disciplinares.”

ETZIONI (1980) coloca que na maioria das culturas, o emprego do poder coercitivo é mais alienador, para os que são a ele submetidos, do que o emprego do poder utilitário, e o emprego do poder utilitário é mais alienador que o emprego do poder normativo.

Os poderes que as organizações empregam são muito diferentes, segundo as posições dos participantes controlados podendo haver uma configuração dos três tipos de controle em uma mesma empresa. Os poderes menos alienadores são utilizados para controlar as camadas superiores e os poderes mais alienados são utilizados para controlar as camadas inferiores.

## 2. 5. CONTROLE, ESTRUTURA E LIDERANÇA

Uma colocação de ETZIONI (1980, p. 98) é relevante a esta pesquisa: “um resultado fundamental da análise comparativa das organizações é que aquelas que se distinguem pelos tipos de controle empregados, e pela alienação ou dedicação que provocam, diferem também em muitos aspectos significativos de sua estrutura. Antes de tudo, entre essas diferenças estruturais estão as do lugar e papel da liderança.”

Dessa forma, pode-se dizer que um indivíduo, cujo poder deriva principalmente de sua posição na organização, é denominado *líder oficial*. Um indivíduo, cuja capacidade para controlar outros é principalmente pessoal, é denominado *líder informal*. Um indivíduo que impõe tanto poder da posição como o pessoal é um *líder formal*.

O Controle nas organizações utilitárias é dividido mais igualmente entre líderes oficiais, líderes formais e líderes informais dos empregados. Além disso, o principal interesse dessas organizações está no controle instrumental de alguns problemas – como a produção e a competência – e não no controle de relações e de normas estabelecidas pelos trabalhadores. O padrão específico de liderança que aí surge depende muito do grau relativo de alienação ou compromisso dos empregados.

ETZIONI (1974, p. 88) afirmou que “a identificação com uma pessoa, um líder ou o chefe da organização proporciona a influência psicológica que reforça o compromisso abstrato com os preceitos das organizações, proporcionando uma imagem mais concreta e ‘afetuosa’, com a qual é mais fácil a identificação.”

“O poder de uma organização para controlar seus membros apóia-se em posições específicas (chefe de departamento), em uma pessoa (um homem convincente) ou em uma combinação dos dois (um chefe convincente de departamento). O poder pessoal é sempre um poder normativo; baseia-se no controle de símbolos e pode favorecer o aparecimento do compromisso com a pessoa que o possui. O poder da posição, de outro lado, pode ser normativo, coercitivo ou utilitário” (ETZIONI, 1980, p.98).

Segundo SERGEANT & FERES (1972), o envolvimento ou a identificação dos participantes com os líderes é o meio mais importante de criar e transmitir envolvimento com os valores organizacionais e uma das maneiras de controlar os membros das organizações.

As organizações desejam controlar os diferentes tipos de suas atividades que podem ser instrumentais e expressivas. Tais atividades apresentam os seguintes aspectos:

- a) **as atividades instrumentais** referem-se à aplicação de meios à organização e sua distribuição nesta última. A produção é, geralmente, uma atividade instrumental.
- b) **as atividades expressivas** influem nas atividades interpessoais da organização e no estabelecimento de normas e obediência a elas pelos participantes da organização. Festas, cerimônias e bate-papos são expressivos.

De acordo com OUCHI (1977), controle e estrutura não têm sido distinguidos claramente pela literatura organizacional. O controle pode ser entendido como um mecanismo complexo de entendimento de fundamental importância das organizações.

## **2. 6. CONTROLE, CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO**

Atualmente a abordagem do Controle Organizacional vem passando por grandes modificações. O controle está sendo encarado como um elemento relevante nas organizações, mas que não pode atrapalhar seus desempenhos. Para que isto não ocorra, novas formas de organização estão se utilizando de tipos de controles mais flexíveis. Alguns aspectos que interferem consideravelmente são a ênfase dada à inovação e à aprendizagem que as organizações estão implantando para tornarem-se mais competitivas no mercado. Além disso, o papel do mercado em influenciar as formas de controle está cada vez mais presente.

As organizações que estão se voltando para a aprendizagem organizacional têm maiores chances de adaptar-se rapidamente às alterações do mercado, gerando a inovação que pode lhes trazer vantagem competitiva. A tarefa que as atuais organizações enfrentam vai além da simples expansão do foco para incluir inovações e soluções de problemas. Certos aspectos organizacionais promovem inovação, aprendizado e mudanças. Estes aspectos diferem da estrutura burocrática que tem sido aperfeiçoada neste século. Tais organizações bloqueiam as mudanças e os padrões comportamentais dificultam o aprendizado (MOHRMAN & MOHRMAN Jr., 1995; FLEURY & FLEURY, 1995).

Dessa forma, o aprendizado organizacional pode ocorrer quando a organização é capaz de alterar seus padrões de desempenho a fim de antecipar e/ou reagir às mudanças. Para que uma organização possa

aprender, ela precisa ter padrões de atividade dinâmicos. Um dos fatores importante para que isto ocorra é a existência de formas de controle mais flexíveis que possam dar maior liberdade para criação de produtos e serviços inovadores perante o mercado.

As organizações estão começando a investir em experiências de treinamento que desenvolvem equipes de trabalho, cuja ação dos membros seja comum entre si. A introdução de nova tecnologia geralmente requer treinamento e acaba estimulando alguma forma de aprendizado organizacional. Tais tecnologias podem ser tão flexíveis que uma organização será capaz de adaptá-las às suas necessidades, podendo fazer modificações à medida que os membros organizacionais descobrirem meios de utilizá-las mais efetivamente.

A inovação é um processo que gera produtos, aplicações, processos, sistemas novos etc. É um método criativo de ver novas aplicações para o conhecimento existente, combinar pequenos fragmentos de conhecimento para uma nova habilidade ou inventar novas soluções. Todavia, o controle formal dificulta o processo de inovação, pois limita as ações e tomadas de decisões. Quanto mais demoradas forem as tomadas de decisões mais risco a organização correm, pois podem desviar-se do objetivo da inovação (MOHRMAN & MOHRMAN Jr, 1995).

O objetivo de aprender e mudar requer tempo. Os novos papéis dos indivíduos na inovação de produtos, no apoio, na defesa e no gerenciamento das mudanças precisam ter o suporte de incentivos, fixação de objetivos, avaliação e outras práticas de recursos humanos que moldam o comportamento. São necessárias comunicações rápidas e fáceis para cima e para baixo da escala hierárquica e uma partilha aberta de informações sobre o negócio, sua missão e seus objetivos. O processo de aprendizagem, a inovação e a melhoria precisam ser vistos como processos organizacionais centrais e devem ser apoiados como tais.

A reformulação organizacional pode incluir mudanças substanciais nos valores que a organização está tentando alcançar, nos papéis que as pessoas podem desempenhar, nas pressuposições e na visão global que governam o comportamento e nas características concretas do programa da organização.

Para HAMEL & PRAHALAD (1995), as organizações possuem uma “arquitetura de informação” que é composta de uma infra-estrutura de tecnologia da informação (*hard*) e por padrões predominantes de comunicação interpessoal e interunidades (*soft*). E toda empresa tem uma “arquitetura social” que são, geralmente, padrões de comportamento aceitos e uma hierarquia de valores implícitos. Além disso, as empresas têm uma “arquitetura financeira”, porém, os autores acreditam que as empresas precisam ter uma “arquitetura estratégica”. O objetivo desta “arquitetura estratégica” é conhecer os novos benefícios que serão oferecidos aos clientes no futuro, quais serão as competências essenciais para criar tais benefícios e como a interface com os clientes poderá mudar a fim de permitir o acesso dos clientes aos benefícios de forma mais eficaz.

A “arquitetura estratégica” é a aquisição de novas competências ou a migração de competências já existentes e a reconfiguração da interface com os clientes. Tais competências podem ser buscadas, adquiridas ou fortalecidas a fim de proporcionar sua funcionalidade.

Uma “arquitetura estratégica” define ‘o que se precisa fazer certo agora’ para interceptar no futuro. Esta implicação determina se a empresa pode inovar diante do mercado. Para inovar são necessárias as competências essenciais ou o incentivo ao aprendizado e desenvolvimento de conhecimento a respeito de determinado produto ou serviço. O desenvolvimento deste conhecimento necessita de formas de controle organizacional menos formais e mais incentivo à liberdade de criação de

novos processos, produtos e serviços. Com isto, a empresa pode surpreender e inovar no mercado.

TAYLOR (1994) afirmou que as empresas, neste mesmo sentido de “arquitetura estratégica”, combinam um controle ideológico forte com uma autonomia operacional radical. Outros autores colocaram que a alavanca para estratégias de controle compõem-se de três variáveis: cultura, recompensas e limites (PICKEN & DESS, 1997). Assim, é relevante conhecer os limites que inibem a criatividade e a flexibilidade das empresas e criar uma cultura agressiva que favoreça a idéia de “*empowerment*” na geração de organizações de constante aprendizado.

É comum encontrar na literatura administrativa a afirmação de que toda organização precisa controlar o comportamento e o desempenho de seus membros. Assim, as grandes organizações se apóiam em controles burocráticos formais. Tal controle está sendo gradativamente substituído pelo controle do cliente, pelo autocontrole dos funcionários e por controles formais automatizados. Essa mudança diminui muito a necessidade de unidades gerenciais orientadas para o controle como também a necessidade de diversos níveis hierárquicos (GALBRAITH; LAWLER III & ASSOCIADOS, 1995).

MOERLAND (1995) afirma que o controle atual nas organizações é um fenômeno mais externo e que aplicações de vários mecanismos disciplinares podem ser observados. São eles: o mercado controla a corporação; o mercado é um laboratório gerencial e há um conjunto de monitorias utilizados pela organização como forma de controle.

Outra autora que confirma esta idéia é GARAY (1997) argumentando que a moderna organização do trabalho passou a utilizar formas de controle externas sobre os trabalhadores, como as pressões exercidas pelos clientes e as leis do mercado. A concorrência do mercado globalizado obrigou as

empresas a mudarem suas formas de organizar o sistema produtivo. Este novo sistema volta-se, primordialmente, para o cliente oferecendo novos produtos com melhor qualidade e custos mais baixos. Estas características são requisitos para o futuro das organizações.

As organizações voltadas para o cliente estão substituindo o chefe pelo cliente. Os clientes estão exigindo cada vez mais das organizações e equipes de trabalho são formadas para atendê-los. O desenvolvimento de equipes de trabalho autogeridas e a necessidade do envolvimento dos funcionários nos processos faz com que a organização se afaste do controle burocrático formal.

As atividades de controle são desempenhadas pelos próprios membros da equipe. O uso de sistemas de recompensas, como a participação nos lucros, cria um maior alinhamento das metas da equipe com as da organização. O estabelecimento de metas e normas pela equipe substitui os controles hierárquicos formais. Em consequência desta visão, tem-se a diminuição da necessidade de um gerenciamento hierárquico orientado para o controle.

Um meio que pode ser eficiente para que todas estas colocações acima sejam implementadas e obtenham sucesso é através das formas de influência do nível gerencial das empresas. Estas formas de influências recaem sobre os comportamentos das pessoas que integram as organizações. Tais gerentes usam métodos de abordagem pessoal e direta, sobre seus subordinados, para obterem compromissos leais, concessão de favores, pressão, encorajamento, identificação, manobras entre outros. Para implementarem suas metas, os gerentes utilizam da influência, das suas habilidades interpessoais, recursos orçamentários e informações formando uma rede de influências (direta e indiretamente), usam métodos simbólicos (reuniões, montagens, linguagens, estórias, tempo e espaço) para convencer seus subordinados (KOTTER, 1982).

Estas formas de influência sobre os subordinados podem ser uma introdução de controles mais flexíveis e que forneçam maior liberdade de atuação às pessoas nas organizações. Em consequência, pode haver uma grande modificação das organizações burocráticas para as organizações de aprendizado que geram permanentemente inovações.

### **3 – PENSAMENTO E PRÁTICA ADMINISTRATIVA E O CONTROLE ORGANIZACIONAL**

A história da Ciência Administrativa pode ser entendida através da Evolução do Pensamento Administrativo, que teve sua origem no início do século XX. Ao longo de quase 100 anos de história a Administração mostrou-se uma ciência complexa e interdisciplinar. Muitos temas envolvendo uma determinada realidade social – as organizações – podem ser objetos de seu estudo. No entanto, há um tema comum a todos que é o ser humano. Assim, ao se estudar e/ou fazer pesquisa em Administração, a área de Recursos Humanos estará sempre envolvida, até mesmo em questões que envolvem decisões financeiras.

Dessa forma, a questão do Controle Organizacional, que é uma das áreas interdisciplinares extremamente ligada aos Recursos Humanos, percorrendo toda a Evolução do Pensamento Administrativo. Como o Controle Organizacional é um tema de entendimento complexo, autores da Administração acabaram deixando-o a margem dos seus estudos, havendo poucas pesquisas nesta área. Tais tipos de Controle Organizacional, como o burocrático, precisam ser revistos, pois eles podem se manifestar de várias formas, desde a estruturação de cargos até o conjunto de crenças e valores culturais como formas de dominação.

Enquanto prática administrativa o Controle Organizacional pode ocorrer com muitas variações. Os tipos de estruturas organizacionais que formam a estruturação de cargos e suas técnicas de organograma e de departamentalização são algumas delas e diferem quanto ao tipo, volume e

produto fabricado. A técnica de organograma é a simples representação dos cargos que compõem as organizações. A departamentalização é a junção dos cargos em unidades lógicas.

O Controle Organizacional pode ser compreendido como a manifestação de diversos elementos como a estruturação de cargos, a estruturação de normas e a estruturação de crenças. Esses elementos podem ser conceituados através das técnicas de departamentalização, de socialização ou de aprendizagem organizacional, de internalização das crenças e valores e da cultura organizacional em conjunto com seus pressupostos teóricos.

### **3.1. ESTRUTURAÇÃO DE CARGOS**

As primeiras idéias e preocupações com o surgimento da moderna Administração estavam voltadas para a divisão do trabalho de forma mais racional, para uma seleção e treinamento dos trabalhadores mais científica, uma padronização dos processos de trabalho, uma estrutura organizacional formal etc. Estas idéias apareceram com o pensamento de Taylor e Fayol na busca da obtenção dos melhores níveis de eficácia e eficiência organizacionais.

Enquanto Taylor fazia uma revolução mental, em relação a organização do trabalho, nos Estados Unidos, na França surgiam as idéias de Henri Fayol. Tais idéias caracterizaram o papel do administrador e enunciaram as normas ou princípios de Administração. Posteriormente, a análise de Fayol recebeu o nome de “anatômica”, por preocupar-se mais com a estrutura formal das organizações (WARLICH, 1986).

Taylor estudou a organização de baixo para cima, enquanto Fayol enfatizou a organização de cima para baixo, preocupando-se com a forma e a disposição organizacional e com as inter-relações estruturais das partes.

Para FAYOL (1975), organizar significava construir a dupla estrutura material e humana do empreendimento, estabelecendo assim a estrutura organizacional com o preenchimento de seus respectivos cargos. Para administrar esta estrutura teria que se seguir alguns passos, conhecidos como os “elementos de Administração” criados por Fayol. São eles: previsão; organização; comando; coordenação e controle.

O objetivo desta fase do estudo em Administração era o de mostrar uma empresa eficaz para o período, isto é, uma empresa que sofreu as influências da passagem do contexto social de comando tradicional para o racional-legal (WEBER, 1994). Segundo MORGAN (1989b) nesta fase a organização é comparada a uma máquina, cujas engrenagens se encaixam e funcionam para obter a máximo de eficiência e de eficácia no sistema produtivo. Sendo esta a mesma visão mecanicista de Taylor e Fayol.

Estes estudos iniciais deram origem há muitas preocupações posteriores como a disposição dos cargos, das tarefas, das relações de poder, entre outras, dentro das organizações. Assim, o que esta pesquisa denomina estruturação de cargos e sua função surgiu com os primeiros autores do Pensamento Administrativo.

Taylor e Fayol trabalharam, essencialmente, com a preocupação em desenhar cargos e departamentos com suas funções e respectivas linhas de autoridade, como aspectos formais da organização (ABREU, 1982). Esta corrente de pensamento permanece bastante influente até os dias atuais. Um exemplo disso é o trabalho de KOONTZ e O'DONNELL (1973, p. 251) no qual se define organização como “... o agrupamento de atividades necessárias para atingir os objetivos da empresa e a atribuição de cada

agrupamento (departamento) a um executivo (cargo) com devida autoridade para atingir tais atividades”. A preocupação central era a melhoria da racionalização do trabalho, definindo corretamente a unidade de comando, a hierarquia, a autoridade e responsabilidade, ou seja, a estruturação formal dos cargos na empresa (PARK et. all., 1997). Tal abordagem permanece forte entre os empresários brasileiros, porém necessita ser revista, devido as mudanças organizacionais que vêm ocorrendo durante as últimas décadas.

Segundo Silva (1991, p. 81), esta abordagem recebe o nome de “Arcabouço Estrutural que consiste na dimensão formal que inclui normas e regulamentos, definição da divisão do trabalho, quer horizontal (departamentalização) quer vertical (hierarquia de autoridade), e os cargos com suas respectivas funções”.

Na prática administrativa o organograma e a departamentalização são técnicas de representações deste Arcabouço Estrutural das organizações formais e têm como objetivo demonstrar as relações formais entre cargos, autoridades e linha de comando. Portanto, representam uma forma específica de manifestação do controle organizacional. Assim, os tipos de estruturas organizacionais demonstram como o controle pode se manifestar.

### **3.1.1. Tipos de Estruturas Organizacionais**

JUCIUS & SCHELENDER (1972) são os autores que melhor apresentam os tipos de estruturas organizacionais formais, a saber: estrutura em linha ou linear, estrutura funcional, estrutura linha e assessoria. Em HAMPTON (1992), cuja abordagem é mais recente, encontra-se a estrutura matricial. Estas serão mostradas a seguir.

### a) Estrutura Linear:

Esta Estrutura Organizacional foi proposta por Fayol no início do século XX dentro do Movimento de Racionalização do Trabalho, iniciando o moderno Pensamento Administrativo. Neste tipo de estrutura, a autoridade desce em uma linha direta do superior ao subordinado, até o nível mais baixos da estrutura. Cada executivo tem a jurisdição e responsabilidade pelo desempenho de todas as atividades necessárias à sua função. As pessoas são controladas pelos cargos que possuem autoridade para tal finalidade.

O subordinado tem apenas um único e exclusivo superior. Isto é designando como o princípio de Unidade de Comando, que ocorre até os dias atuais em grande parte das empresas. Isto acarreta em uma das vantagens da estrutura linear: a autoridade é clara e direta, não havendo confusão de comando e de tomada de decisões entre os diferentes cargos existentes nas organizações. Por outro lado, há a desvantagem de possuir muitos níveis hierárquicos de comando. Isto acaba prejudicando as organizações na busca de se tornarem mais ágeis e flexíveis diante a competitividade do mercado mundial.

O organograma correspondente à estrutura linear pode ser visto na Figura 03 a seguir.

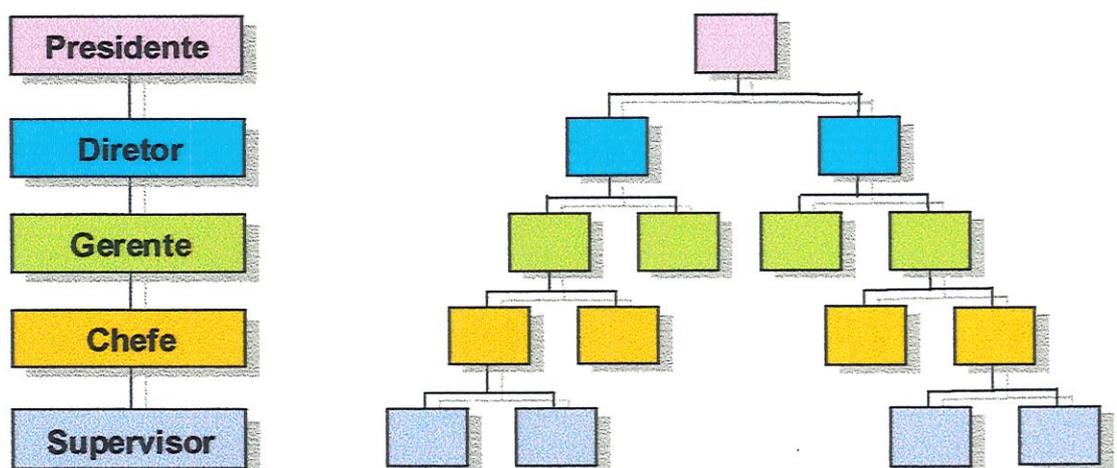


Figura 03 - Estrutura linear (Fonte: CHIAVENATO, 1993, p. 151).

**b) Estrutura Funcional:**

Criada por Frederick W. Taylor, este tipo de estrutura aplica o princípio de especialização da supervisão. Este tipo de estrutura também surgiu com Movimento da Racionalização do Trabalho. Taylor defendia o princípio de cada tarefa ser especializada ao máximo, para a organização tornar-se mais eficiente.

Na estrutura funcional, os indivíduos têm autoridade para tomar decisões e exercer comando em sua função particular, em qualquer lugar de sua execução. Por outro lado, um indivíduo pode ter que prestar contas a vários superiores, cada qual exercendo sua autoridade especializada na tarefa.

Na estrutura funcional o indivíduo pode ser um perito em determinada função, havendo maior facilidade para seleção e treinamento em certas funções, devido ao estreitamento da responsabilidade. O organograma correspondente à estrutura funcional pode ser visto na Figura 04.

Segundo HAMPTON (1992), este tipo de estrutura é adequada para um meio ambiente estável e quando a estratégia da empresa requer que se façam produtos de qualidade superior.

Porém, pode existir confusão quanto a quem um subordinado deve prestar contas. A autoridade que é dividida entre os supervisores dificulta saber de quem é a responsabilidade por determinado problema. Há, ainda, dificuldades quando a estratégia da empresa requer cooperação forte e interdepartamental. É desvantagem para este tipo de organização sobreviver em meio ambiente instável.

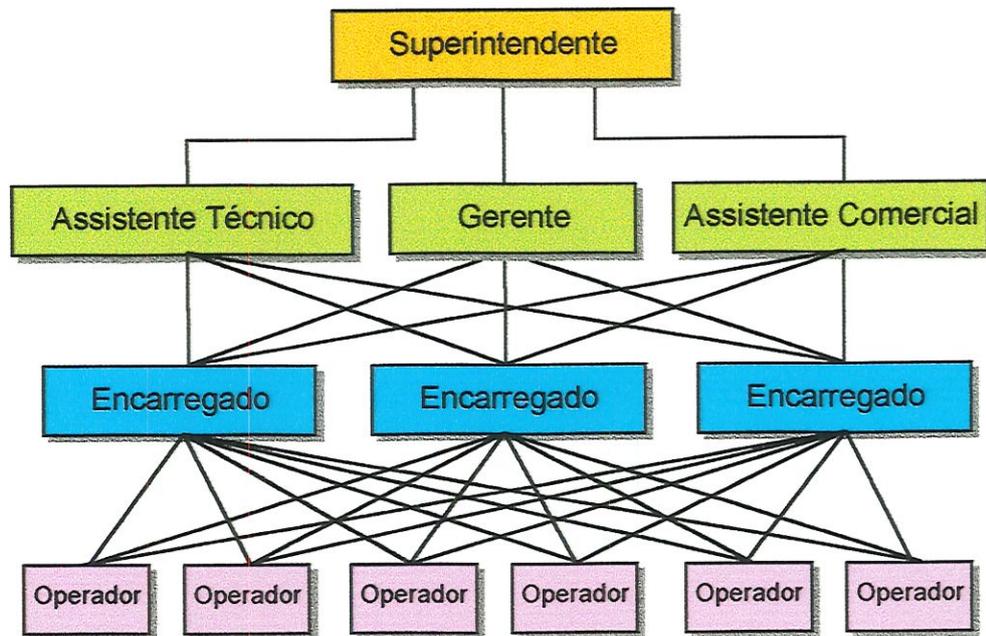


Figura 04 - Estrutura Funcional (Fonte: CANTANHEDE, 1953, p. 32).

JUCIUS & SCHELENDER (1972) colocam que a estrutura funcional teve grande influência no tipo de estrutura linha-assessoria ou hierárquico-consultivo, no qual os especialistas funcionais dão apoio ao trabalho das unidades em linha, com será abordado em seguida.

### c) Estrutura de Linha e Assessoria:

Este tipo de estrutura surgiu da união dos princípios da estrutura linear (unidade de comando) com os princípios da estrutura funcional (especialização da supervisão). Na estrutura linha-assessoria, a prestação de contas é feita a um único superior pelos subordinados. Os conselhos especializados e a assistência da assessoria estão sempre disponíveis para resolver problemas que surgem dentro da organização.

Neste tipo de estrutura estabelecem-se relações de assessoria entre a função especializada e a linha principal, ou qualquer de suas partes

auxiliares. O organograma correspondente a estrutura linha-assessoria pode ser visto na Figura 05.

A linha direta de autoridade e responsabilidade permanece intacta na estrutura de linha e assessoria, ou seja, permanece a forte ênfase no princípio da Unidade de Comando de Fayol. Todavia, neste tipo de estrutura pode ocorrer confusão e disputa de poder entre a assessoria e os gerentes de linha.

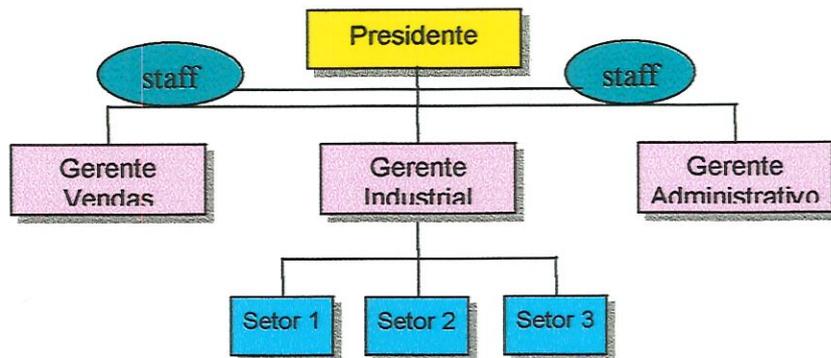


Figura 05 - Estrutura Linha/Assessoria (Fonte: CHIAVENATO, 1993, p. 505).

#### d) Estrutura Matricial:

Este tipo de estrutura surgiu entre as décadas de 70 e 80 como uma combinação da estrutura funcional com a estrutura de linha por produtos, que ressalta os resultados globais da empresa, distintamente dos resultados puramente técnicos. Este tipo de estrutura organizacional está de acordo com as idéias do Movimento da Contingência.

Para compreender a composição da estrutura matricial começa-se com um departamento funcional e um outro departamento organizado por produto sobreposto à estrutura original. Segundo HAMPTON (1992, p. 290), “o resultado disso é que os empregados são designados para um departamento funcional e, ao mesmo tempo, são indicados para trabalhar em um determinado produto ou um determinado cliente”.

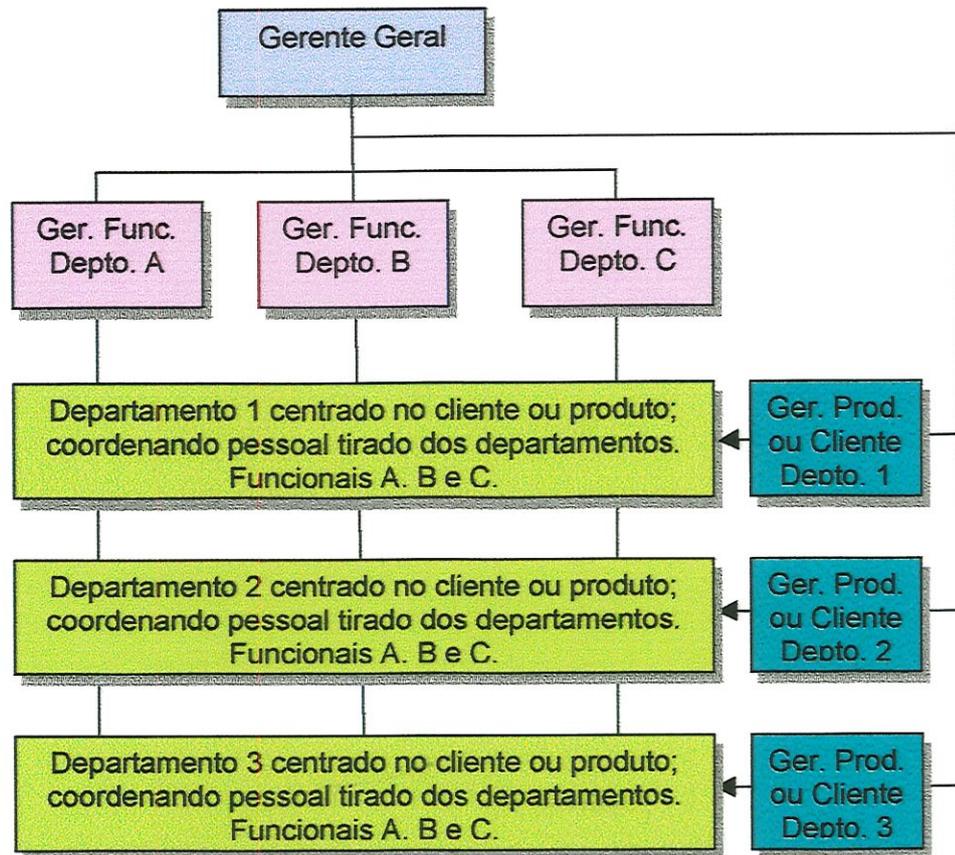


Figura 06 - Estrutura Matricial (Fonte: HAMPTON, 1992, p. 291).

As finalidades da estrutura matricial é responder às pressões de ambientes conflitantes, à capacidade de comunicação inadequada e à necessidade de melhor uso dos recursos da organização.

Nesta estrutura, “espera-se que as pessoas mudem de uma tarefa para outra e possam ter várias obrigações de uma só vez para com os gerentes de um certo número de projetos. (...) As prioridades devem ser medidas segundo os interesses globais da empresa.” (HAMPTON, 1992, p. 294)

Na estrutura matricial podem ocorrer problemas da ordem de quem deve obedecer a quem e um sentimento resultante de não obedecer a ninguém. Podem acontecer disputas excessivas sobre poder entre gerentes

de produto e funcional, e excesso de reuniões e muitas tomadas de decisão em grupo. O organograma correspondente a estrutura matricial pode ser visto na Figura 06.

Dessa maneira, os quatro tipos de estruturas expostos acima compõem o aspecto formal, ou seja, o Arcabouço Estrutural das organizações. Assim, o conceito de estruturação de cargos é definido a partir desses tipos de estruturas organizacionais apresentados que não consideram as relações interpessoais existentes neles.

#### **e) Novos Arranjos Estruturais**

Atualmente estão surgindo diversos tipos novos de estruturas organizacionais devido às mudanças que o mercado está implementando. Dessa forma, as organizações necessitam modificar-se para se adequarem às mudanças e continuarem sobrevivendo.

As mudanças organizacionais são muitas, desde a implantação de programas de qualidade; aumento na rapidez de entrega de mercadorias; possível queda de custos; aumento da concorrência; dificuldades de crédito; melhoramento do treinamento e desenvolvimento de recursos humanos entre outros que levam à necessidade de maior flexibilidade e adaptação das organizações frente a essas mudanças. Assim, em relação não só a estrutura organizacional, mas a organização como um todo, algumas modificações estão sendo implantadas como necessidades das empresas ou antecipação alterações do mercado. Novas estruturas como a Horizontal, a Enxuta e as organizações virtuais são exemplos disto.

Na estrutura horizontal o processo de redução dos níveis hierárquicos ocorre ao máximo, tendendo a possuir somente dois níveis. Através disso, há uma ampliação do âmbito do controle e delegação do processo decisório aos níveis mais baixos. O envolvimento do funcionário é essencial para que

dê certo a estrutura horizontal, e a comunicação necessita fluir facilmente de baixo para cima e de cima para baixo (DENTON, 1995).

A estrutura horizontal estrutura-se para o cliente. Esta elimina a maior parte das tarefas tradicionais e enfoca quase todos os seus recursos nos clientes (BYRNE, 1993). A partir deste pressuposto, o mercado passa a influir diretamente no tipo de controle organizacional (MOERLAND, 1995).

A estrutura horizontal possui diversos tipos de estruturação, tais como: redes de parceria ou estrutura em pizza; pirâmide invertida; “trevo” entre outras.

Um exemplo são as “Redes de Parceria”: este tipo de organização tornou-se uma rede de parceria quando as organizações deixaram de empregar um grande número de pessoas, passando a operar com o modelo de subcontratação. Possui um pequeno número de staff que indica direção estratégica e o suporte necessário para sustentar a rede, sendo que outros contratos individuais e organizacionais executam o padrão das principais atividades operacionais. Essa rede, em dado momento, operacionaliza as “idéias” que o grupo central deseja desenvolver. Ela pode ser conhecida também como uma estrutura do tipo “pizza”.(MORGAN, 1989a)

De acordo com BYRNE (1993), a estrutura em “pizza” é uma forma circular demonstrando que todos os níveis são iguais na organização. O espaço interno dos círculos é mais importante do que as linhas, pois é onde há colaboração e interação das diferentes áreas. A figura 07 exemplifica o desenho organizacional da estrutura em “pizza”.

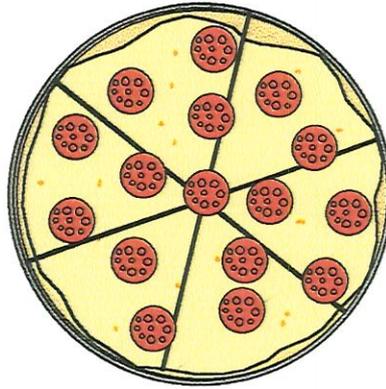


Figura 07 - Estrutura em "Pizza". (Fonte: BYRNE, 1993, p. 81).

Na estrutura enxuta ocorre a redução dos níveis hierárquicos através do uso da informatização e da automação, criando unidades de trabalho menores como as células, com equipes de trabalho mais integradas, modificando o *layout* operacional da empresa. Os funcionários passam a conhecer melhor o sistema produtivo, exercendo diversas tarefas e se autocontrolando (WOMACK *et. all*, 1992). A estrutura enxuta está também orientada para o mercado, mais empreendedora, mais participativa, mais achatada, mais dinâmica e integrada (ABELL, 1985).

As Organizações Virtuais são conhecidas, dentre inúmeras definições, como "uma nova forma de cooperação legal de empresas, pessoas e/ou instituições independentes que formam uma capacidade comum de entendimento sobre um negócio. As unidades cooperadoras dividem o trabalho com suas competências essenciais e atuam na geração de ofertas sobre terceiros como unidade básica. A institucionalização de órgãos centrais para o desenvolvimento, realização e gerenciamento de Empresas Virtuais não é necessária."<sup>1</sup> (ARNOLD & HARTLING apud CORRÊA & BREMER, 1997)

<sup>1</sup> ARNOLD, O. & HARTLING, M. "Virtuelle Unternehmen. Begriffsbildung und diskussion." Arbeitspapier der Reihe Informations - und Kommuni - kationssystem als Gestaltungselement Virtueller Unternehmen, 3, 1995, 38p.



As organizações virtuais podem ser entendidas como uma rede externa de empresas, que se estruturam de forma a se beneficiarem mutuamente.

### **3.1.2 - Departamentalização**

A divisão do trabalho dentro de uma organização em unidades lógicas, e a sua disposição para um máximo de eficácia e economia, denomina-se departamentalização.

A departamentalização é um elemento básico no processo de organizar. Com esta passa-se a ter conhecimento completo das metas, do conteúdo dos cargos e das normas necessárias à consecução dos objetivos organizacionais.

Segundo JUCIUS & SCHLENDER (1972), o conhecimento dos objetivos, dos cargos e das normas organizacionais é adquirido através da análise e da diferenciação funcional das empresas. A análise funcional é o exame dos objetivos da organização como um todo e para cada unidade e investigação do trabalho a ser feito para atingir tais objetivos. Esta análise consiste em dividir deveres de cada cargo e examinar cada um destes para determinar sua relação com outras obrigações.

A diferenciação funcional dispõe de modo ordeiro, em um modelo, as atividades que foram analisadas. Estas são agrupadas em uma base lógica, de acordo com o produto ou o processo para facilitar sua execução, formando os departamentos. A figura 08 apresenta os tipos de departamentalização mais comuns citadas na literatura administrativa.

| Tipos de Departamentização | Conceito   | Exemplo   | Condições Favoráveis para utilização  | Vantagens  |
|----------------------------|--|---|---|--|
| <b>Funcional</b>           | São agrupadas na mesma unidade pessoas que realizam atividades dentro de uma mesma área técnica  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Depto. de Finanças</li> <li>• Depto. de Marketing</li> <li>• Depto. de Produção</li> <li>• Depto. de Recursos Humanos.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Necessidade de especialização na área técnica.</li> <li>• Pouca variedade de produtos</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Especialização na área técnica.</li> <li>• Eficiente utilização dos recursos em cada área técnica.</li> </ul>   |
| <b>Geográfica</b>          | São agrupadas na mesma unidade pessoas que realizam atividades relacionadas Com uma mesma área Geográfica.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Setor de vendas para capital.</li> <li>• Setor de vendas para a zona sul do Estado.</li> <li>• Setor de vendas para a zona oeste do Estado.</li> <li>• Setor de vendas para outro Estado.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elevada diferenciação entre as áreas geográficas exigindo tratamento especializado.</li> <li>• Áreas geográficas distantes entre si e da Matriz.</li> <li>• Pouca flutuação nas atividades da área.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Especialização na área geográfica permite lidar melhor com os problemas de cada área.</li> <li>• Elevada integração entre pessoas que lidam com a mesma área geográfica.</li> </ul> |
| <b>Processo</b>            | São agrupadas na mesma unidade pessoas que realizam atividades relacionadas com uma base de um processo produtivo.                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Depto. de Fundação</li> <li>• Depto. de Usinagem</li> <li>• Depto. de Montagem</li> <li>• Depto. de Pintura</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta diferenciação entre as fases do processo,</li> <li>• Necessidade de técnica da mesma fase ficarem juntos para permitir ajuda mútua,</li> <li>• Troca de experiências e aprimoramento técnico.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Especialização nas várias fases do processo.</li> <li>• Elevada integração entre as pessoas que trabalham em uma determinada fase.</li> </ul>                                       |
| <b>Cliente</b>             | São agrupadas na mesma unidade pessoas que estão relacionadas com o mesmo tipo de cliente.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Depto. de vendas para Clientes Industriais</li> <li>• Depto. de vendas para Empresas Governamentais</li> <li>• Depto. de vendas ao consumidor</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elevada diferenciação entre clientes exigindo conhecimento especializado</li> <li>• Atividades de cada tipo de cliente em volume suficiente para justificar a existência dos departamentos.</li> </ul>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Especialização no tratamento de cada tipo de cliente.</li> <li>• Elevada integração entre as pessoas com um mesmo tipo de cliente.</li> </ul>                                       |
| <b>Produto</b>             | São agrupadas na mesma unidade o número máximo de pessoas que o chefe pode supervisionar. Os demais formarão outra unidade e assim sucessivamente. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Produto A</li> <li>• Produto B</li> <li>• Produto C</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Grande número de pessoas que realizam mesma atividade.</li> <li>• As unidades são constituídas considerando o limite do chefe para supervisionar.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Neste caso não cabe discutir vantagens deste tipo de departamentização visto que não há alternativa.</li> </ul>   |

Figura 08 - Tipos de Departamentização. (Fonte: Adaptado de Jucius & Schlender (1972) e Vasconcellos & Hemsley (1986)).

Portanto, a estruturação de cargos compreende apenas o Arcabouço Estrutural das organizações, como uma das manifestações de controle sobre

os integrante. Em suma, este arcabouço é constituído dos seguintes aspectos formais:

- divisão e especialização do trabalho;
- criação de cargos, funções, responsabilidades e unidade de comando;
- criação de departamentos dentro da organização;
- criação de regras de funcionamento da organização.

Assim, define-se estruturação de cargos como a conduta esperada dos funcionários que é estabelecida pela divisão de atividades existentes na empresa, pela descrição exaustiva dos deveres dos cargos, pela formação de uma hierarquia de cargos. Esta forma de conduta pode ser uma manifestação de controle organizacional e uma maneira de entender a dinâmica das inter-relações pessoais que ocorrem dentro das organizações.

### 3. 2. ESTRUTURAÇÃO DE NORMAS

Para os primeiros autores do Pensamento Administrativo, as empresas possuem uma estrutura de cargos e funções que inclui as relações de autoridade e atividades, derivadas do Arcabouço Estrutural, ou seja, relações originadas de uma organização formal. Assim, esta é a premissa para que as empresas possam crescer aumentando seu número de empregados, seu volume de produção, sua eficiência e eficácia, assemelhando-se ao padrão organizacional das grandes corporações. Em um segundo momento histórico, surge a preocupação com a incorporação das normas organizacionais.

Naquela época, depois de uma quase total concentração dos estudos de administração nos problemas de racionalização do trabalho, um segundo tema estava chamando a atenção dos estudiosos do assunto: as *condições de trabalho*. Já se começava a verificar que o método proposto por Taylor

não era, por si só, capaz de aumentar a produtividade dos operários na medida desejada (MOTTA & PEREIRA, 1983).

Os autores deste período descobriram que o nível de produção era estabelecido pelas normas sociais e não somente pela capacidade fisiológica dos funcionários envolvidos. Descobriram também que as recompensas e sanções não-econômicas influenciavam significativamente nos comportamentos dos funcionários. Os trabalhadores agiam mais em grupo do que individualmente e a liderança tinha um papel fundamental para adequar as condutas humanas com as normas das organizações (ETZIONI, 1980).

À medida em que as normas, regras e disciplinas de comportamento e funcionamento foram implantadas nas situações de trabalho as organizações burocráticas foram sendo legitimadas. A organização burocrática, segundo MERTON (1971, p. 107), “está integrada com uma série de cargos e *status* hierarquizados aos quais é inerente certo número de obrigações e direitos, estabelecidos com muita precisão por normas específicas. A cada um desses cargos se atribui uma responsabilidade e uma jurisdição. A autoridade, ou seja, o poder de controle que tem sua origem em um *status* reconhecido, é inerente ao cargo e não à pessoa que o desempenha.” Este fenômeno gera a ênfase ao impessoalismo e ao formalismo das suas relações interpessoais, caracterizadas nas organizações burocráticas.

MERTON (1971, p. 107) afirmou também que “o principal mérito da burocracia está na sua eficiência técnica devido à ênfase que dá à precisão, rapidez, controle técnico, continuidade, descrição e por suas ótimas quotas de produção. A estrutura está concebida para eliminar por completo as relações do tipo pessoal e as considerações emocionais (hostilidade, ansiedade, vínculos afetivos etc.)”.

Por outro lado, a eficácia da estrutura social (burocrática) depende, finalmente, de que se possa infundir nos grupos integrantes atitudes e sentimentos apropriados. O que equivale a dizer que através da formação de sentimentos, da dependência afetiva frente aos símbolos de *status* da burocracia (por exemplo: normas de carreira) e do envolvimento afetivo nas esferas de jurisdição e de autoridade, desenvolvem-se prerrogativas que implicam atitudes de legitimidade moral erigidas em valores, por direito próprio, e não mais considerados como meios puramente técnicos para tornar mais eficiente o trabalho administrativo (MERTON, 1971).

A normatização implantada pela burocracia através das regras e das leis de funcionamento das empresas institucionalizaram este controle almejado pelas organizações. Os cargos passaram a ser designados por funções que estão escritas, que existem antes das pessoas apossarem-se deles.

Era necessário, naquele momento, visualizar a organização como uma unidade social e complexa, por causa da ocorrência de interações de muitos grupos sociais. A partir disto, a ocorrência e aceitação dos dilemas das organizações, suas tensões inevitáveis entre as necessidades de seu pessoal e as da organização podem ser reduzidas, mas não eliminadas.

Em 1957, Philip Selznick publicou o livro “A liderança na Administração: uma interpretação sociológica” (1971) sendo considerado um autor importante para o estudo das organizações. A partir de seus estudos, a institucionalização foi pensada como instrumento gerencial das organizações atuando na produção de entendimentos comuns sobre o que é mais apropriado para o comportamento humano dentro da empresa.

Para SELZNICK (1971, p. 08) “as relações delineadas no organograma de uma organização fornecem um quadro dentro do qual o comportamento humano ocupa um lugar mais completo e espontâneo. O

sistema formal pode recorrer a esse comportamento para cobrar mais força; ficará, por sua vez, subordinado a vaidades particulares e do grupo. Todo chefe e funcionário procurará usar a sua posição para satisfazer suas necessidades psicológicas.” (...) “A união dos indivíduos ultrapassa os limites definidos da organização e do procedimento racional; cria novos atritos, a princípio visando proteger a integridade do grupo, que exerce uma influência nos padrões formais de delegação e controle.” E é isto que dá a dinâmica da organização, atritos, conflitos e consensos como as características da vida organizada.

SELZNICK (1971) define institucionalização como um processo. É algo que acontece a uma organização com o passar do tempo, refletindo sua história particular, o pessoal que nela trabalhou, os grupos que engloba com os diversos interesses que criaram, e a maneira como se adaptou ao seu ambiente. Talvez, o significado mais importante de institucionalizar seja infundir um significado, além das exigências das técnicas de tarefa. Quanto mais precisa for a finalidade de uma organização, menores chances haverá de forças sociais afetarem seu desenvolvimento.

Portanto, a institucionalização influencia o comportamento das pessoas na organização através da internalização das normas e regras, ou seja, através da estruturação de normas. O Arcabouço Estrutural através da hierarquia de cargos e autoridade é um meio de controlar o comportamento das pessoas na organização. A institucionalização das empresas passa a ser uma nova alternativa de controle social, além do Arcabouço Estrutural, a medida que as pessoas internalizam as normas como diretrizes inexoráveis de comportamento.

Todos esses tipos de normas descritos acima, em conjunto, formam os meios de controle social das organizações. São meios de dispor o comportamento das pessoas nas organizações e diferem dos meios proporcionados pelo Arcabouço Estrutural. Estes meios podem ser do tipo

físico, material ou simbólico, de acordo com a abordagem de Etzioni descrita no capítulo dois.

A partir da formação das normas sociais e burocráticas, o papel gerencial ampliou-se. O fato da gerência poder criar maneiras diversas de coordenar a organização acarretou na utilização de estilos administrativos diferentes, cujos valores eram fundamentais para que fossem aceitos pela cúpula e pela execução das grandes empresas.

A estruturação de normas de uma organização, entendida como os padrões de comportamentos a serem cumpridos pelos seus integrantes, passa por algumas etapas de construção e internalização. Esse fenômeno ocorre devido a dois elementos fundamentais para a existência e sobrevivência da organização: a seleção e a socialização das pessoas que a compõem.

A seleção e a socialização dos recursos humanos das organizações em geral, têm a finalidade de adequar os objetivos dos integrantes aos objetivos da organização. A seleção e o recrutamento dos funcionários são o conjunto de sistemas e de métodos que levam a encontrar um trabalhador com qualidades adequadas para executar satisfatoriamente as funções e responsabilidades que compõem o cargo vago ou prestes a vagar (SERSON, 1985).

SERSON (1985) colocou que o recrutamento constitui-se de procedimentos em que se procura localizar onde se encontram os candidatos para os cargos vagos. Todavia, atualmente a maneira de recrutar os novos funcionários está se modificando devido as novas condições que o mercado de trabalho apresenta.

A seleção é fundamental dentro da organização para recrutar os funcionários que possuem qualidades adequadas para trabalhar com plena

consciência dos seus deveres. Este fenômeno caracteriza uma das formas de controle organizacional menos percebida por quem está sendo controlado. Ao selecionar os indivíduos de uma maneira mais rigorosa é possível não necessitar de tipos de controle também rigorosos na organização (ETZIONI, 1980).

De acordo com SERSON (1985) a seleção dos funcionários, geralmente, possui três fases: preparo de provas, procura de candidatos e aplicação de provas. Atualmente, devido as mudanças que vêm ocorrendo no cenário mundial, tais etapas podem diferir muito de organização para organização.

As provas necessitam considerar quais as qualidades que o trabalhador possui para enfrentar funções e responsabilidades do cargo almejado. Estas qualidades diferem entre si, existindo as qualidades individuais, sociais, objetivas e subjetivas. Estas são descobertas no momento da seleção através de provas, exames médicos e psicológicos, entrevistas e pesquisa social dos candidatos. A figura 09 demonstra essas qualidades de uma maneira mais clara e visual.

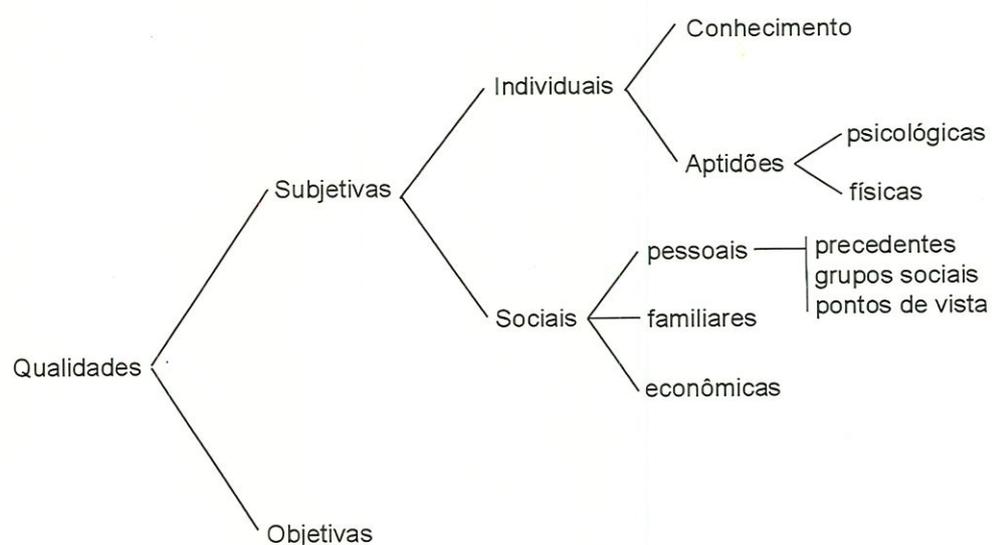


Figura 09 - Tipos de Qualidades dos Candidatos a serem Selecionados (Fonte: SERSON, 1985, p. 245).

Os funcionários que passaram pela seleção da organização serão colocados no ambiente de trabalho, e, ali aprenderão, através de treinamentos, como a organização funciona. Esse aprendizado recebe a nome de socialização.

O treinamento é o conjunto de processos pelos quais se dão ou se aperfeiçoam conhecimentos para o trabalho (SERSON, 1985). O resultado deve ser sempre a melhoria do conhecimento e da capacidade de exercício do atual ou futuro trabalho.

O treinamento fornece os subsídios para a estruturação das normas das funções e dos cargos a serem desempenhados pelos integrantes das organizações. Isto ocorre através da socialização, ou seja, da aprendizagem das funções a serem executadas por quem está sendo ou foi selecionado. A partir disto, manifesta-se uma forma sutil de controle organizacional.

De acordo com BERGER & LUCKMANN (1985), a socialização é o processo que introduz um indivíduo em novos setores da sociedade da qual ele não participa. A socialização é a interiorização de “submundos” baseados em diferentes tipos de organizações. É a aquisição do conhecimento de funções específicas com raízes na divisão do trabalho.

A socialização é implantada através de algumas técnicas de aprendizado dentro das organizações, tais como os vocabulários específicos das funções e das avaliações e compreensões das mesmas.

VILA NOVA (1992) define socialização como a transmissão e assimilação de padrões de comportamento, normas e crenças, bem como o desenvolvimento de atitudes e sentimentos coletivos dados pela comunicação simbólica. Portanto, socialização é o mesmo que aprendizagem, no sentido mais amplo desta expressão. O instrumento da

socialização para a aprendizagem das normas e crenças organizacionais, para Vila Nova, é a linguagem verbal composta por símbolos verbais.

Ao mudar de grupo, os indivíduos devem adaptar-se às novas situações sociais. E esta adaptação é feita através da aprendizagem de novos modos padronizados de agir e de pensar.

Como complemento do pensamento de Berger & Luckmann e de Vila Nova, LEVY (1973) afirmou que nenhum indivíduo é 100% socializado, pois a aquisição de conhecimento de cada organização que ele está inserido ou que participou não é total.

Etzioni é o autor que também abordou o tema seleção e socialização dos integrantes das organizações. Segundo este autor, “a seleção baseia-se nas qualidades dos participantes, ao entrar na organização; depois, a socialização da organização adapta essas qualidades, a fim de torná-las semelhantes às exigidas para a realização satisfatória dos papéis da organização. Segundo Simon, quanto mais eficiente a socialização, menor a necessidade de controle. De outro lado, a socialização também sofre influência dos meios de controle, mais que outros, criam uma relação entre camadas superiores e inferiores, que leva à socialização eficiente.” (ETZIONI, 1980, p. 111)

Para FLEURY (1991), a socialização dos empregados é uma das metas (não explicitadas) das modernas técnicas de gestão. É importante que o funcionário esteja de acordo com os padrões básicos da filosofia da empresa. A função da socialização é deixar o indivíduo integrado com as normas e regras de funcionamento da organização.

Assim, as normas burocráticas e sua incorporação na organização representaram um grau elevado de racionalização das tarefas, da autoridade legítima e de um meio eficaz de controle organizacional, determinado por

esta pesquisa de estruturação de normas. Ou seja, 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 das organizações.

### **3. 3. ESTRUTURAÇÃO DE CRENÇAS INTERNAS**

A evolução histórica da Administração permitiu uma compreensão melhor da relação das organizações com seus ambientes e suas culturas (MOTTA, 1981). Esta preocupação nasceu a partir de uma série de pesquisas feitas para verificar quais os modelos de estruturas organizacionais são mais eficazes em determinados tipos de indústrias. Como consequência observou-se que a estrutura de uma organização e o seu funcionamento são dependentes da interface com o ambiente externo, não havendo uma melhor e única maneira de organizar.

Assim, a atenção do Pensamento Administrativo voltou-se para a internalização dos valores e crenças dos dirigentes empresariais. A absorção dos valores organizacionais pelos integrantes das organizações leva a um aumento do grau de controle social sobre estes.

A institucionalização das Crenças e Valores começou a ser vista como um processo que produz a existência de tipos de Controle Organizacional arranjando e dispondo de maneira mais eficaz as interações sociais existentes nas organizações.

Crença é a compreensão que é dada como certa e que serve de base para o entendimento das coisas. Ela está relacionada com a perspectiva que se tem sobre as pessoas, sobre o ambiente e sobre a vida. Com o passar do

tempo, as crenças evoluem no sentido de sua confirmação ou contestação, conforme a experiência vivida e os novos conhecimentos adquiridos. Quando profundamente arraigadas, as crenças podem se tornar *dogmas* de difícil superação. (ALVES, 1997, p. 10)

Valores são regras amplas, fundamentais, geralmente compartilhadas pelos membros de uma sociedade ou subgrupo e que servem para integrar e também para guiar e canalizar as atividades organizadas dos membros, dando em parte origem a complexos de regras derivadas que regulam áreas de vida funcionalmente importantes. (DICIONÁRIO de CIÊNCIAS SOCIAIS, 1986, p. 1288).

Para ALVES (1997) valores são noções compartilhadas que as pessoas têm do que é importante e acessível para o grupo a que pertencem. Eles servem como guias que dão sentido à vida dos membros do grupo, integrando e orientando suas atividades.

Continuando o pensamento de Selznick, um outro autor que contribuiu com o estudo da institucionalização foi W. Richard Scott (1987). Este autor afirma que as pessoas e/ou grupos internalizam, primeiramente, as normas burocráticas e, posteriormente, passam a interiorizar os valores organizacionais de onde estão inseridos.

Para SELZNICK (1971, p. 18), valores sociais são objetivos de desejo capazes de manter a identidade de um grupo social. Em suas palavras, “as organizações não criam tanto os valores como os incorporam (forças empresariais do meio ambiente). A partir daí, a organização torna-se muito mais institucionalizada.” Portanto, isto marca a preocupação de autopreservação que a organização tem sobre seu funcionamento.

SELZNICK (1971, p. 19) colocou que, “há uma relação íntima entre infusão de valores e auto-preservação. Quando uma organização adquire

uma identidade própria, distinta, torna-se uma instituição. Isto envolve a tomada de valores, maneiras de agir e acreditar que são sumamente importantes para sua própria salvaguarda. Daí em diante, a auto preservação torna-se mais do que uma simples sobrevivência organizacional; transforma-se na luta para preservar a imparidade do grupo face a novos problemas e circunstâncias estranhas.”

O conjunto de pessoas que formam a organização é responsável pela formação da cultura, pela criação do conjunto de pressupostos básicos e por sua transformação. “Entretanto, Schein, um dos principais autores que escreve e pesquisa sobre Cultura organizacional, atribui especial importância ao papel dos fundadores da organização no processo de moldar seus padrões culturais. Os primeiros líderes, ao desenvolverem formas próprias para equacionar os problemas da organização, acabam por imprimir sua visão de mundo aos demais, e também a sua visão das funções que ela deva desempenhar. Depois dos fundadores, os gerentes profissionais também desempenham esse papel” (FLEURY, 1991, p. 05).

Os ritos, mitos, estórias, cerimônias, objetos (fetiches) e símbolos caracterizam o conjunto de crenças e valores organizacionais. A estruturação destas crenças e valores ocorre também através da socialização. E como função da socialização são internalizadas as crenças e valores nos indivíduos através do treinamento organizacional.

Para ALVES (1997, p. 13), a socialização organizacional recebe o nome de “endoculturação” que “é o processo pelo qual as pessoas aprendem o sistema de crenças e valores, e as habilidades necessárias para desempenharem novos papéis ou assumirem novos cargos, bem como para facilitar a sua comunicação com os outros membros do seu grupo de trabalho.” Além disso, é também função da socialização dos indivíduos ensinar-lhes as crenças e valores da organização para que eles possam conhecer a cultura da empresa.

Para FERRO (1991, p. 41/2) “a seleção inicial dos membros da organização é um dos mecanismos mais fortes de criação da cultura. Os membros que continuamente adentram à organização devem se enquadrar à cultura existente, criada pelos membros pioneiros, em geral, incorporando alguns valores novos e abandonando antigos.” (...) Da mesma maneira, “a socialização inicial é fundamental para quebrar as socializações anteriores de modo que o novo membro aprenda, o mais rapidamente possível, o jeito correto de se comportar.”

A socialização das crenças e valores organizacionais é implantada dentro das organizações através de:

- Símbolos como fotos, diplomas etc.;
- Rituais como algumas reuniões, cursos etc.;
- Cerimônias como festas anuais, churrascos etc.;
- Objetos físicos representativos (algo que lembre a história da empresa).

TAMAYO & GONDIM (1996) iniciam um artigo citando a obra de Katz & Kahn, os quais acreditam que os principais componentes de uma organização são seus papéis, suas normas e seus valores. “Esses três elementos definem e orientam o funcionamento da empresa. Os papéis definem e prescrevem formas de comportamento associado a determinadas tarefas; as normas são expectativas transformadas em exigências; os valores são as justificações e aspirações ideológicas mais generalizadas.” (KATZ & KAHN, 1978 apud TAMAYO & GONDIM, 1996, p. 62)

Na prática, quase todo empregado é capaz de detectar diferenças nos valores que dominam em determinadas organizações. Uma empresa pode ser descrita como norteada por valores referentes aos aspectos técnico e tecnológico, ao passo que outra, percebida como enfatizando o extremo oposto, ou seja, centrando suas preocupações principalmente no bem-estar dos indivíduos que a compõem.

Na empresa, os valores são uma concepção construída de maneira somatória sobre aquilo que é desejável e viável para os seus membros. Os valores organizacionais resultam de uma construção coletiva, representando algo relevante e factível para um grupo; é um padrão de seleção de alternativas e possui um caráter integrador e orientador. As pessoas que compartilham os valores de uma dada cultura empresarial, tendem a comportar-se de maneira coerente, em condições semelhantes.

Para TAMAYO & GONDIM (1996), os valores expressam uma dimensão fundamental da cultura organizacional. Uma das funções dos valores organizacionais compartilhados entre os membros da empresa é criar neles modelos mentais semelhantes relativos ao funcionamento e à missão da organização. É também uma forma de criar o controle social sobre os membros da organização.

O envolvimento dos integrantes das organizações com suas crenças internas e externas manifesta-se através da Cultura Organizacional. A Cultura Organizacional é definida por FLEURY (1989, p. 22) da seguinte maneira: "...concebida como um conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação." Assim, a Cultura Organizacional também pode ser vista como uma manifestação de controle.

MOTTA (1993), argumenta que são as interações simbólicas que constroem os padrões de comportamento. O contato das pessoas com a Cultura Organizacional recria os símbolos e padrões existentes na empresa. "Assim, a realidade organizacional consiste em padrões de significados criados e sustentados pelos indivíduos, construídos a partir de interações simbólicas. Ao entrar em contato com a cultura organizacional, o indivíduo

internaliza os símbolos e padrões existentes e expressa-se no mundo social, reinterpretando e recriando estes símbolos de acordo com seus padrões anteriores” (p. 70).

Para FERRO (1991, p. 29), “a cultura pode ser considerada como forma de controle pois é capaz de garantir que as diferentes unidades e membros da organização atuem de forma coordenada e cooperativa, de modo que os recursos sejam obtidos e dispendidos de maneira apropriada e os resultados esperados sejam alcançados.” Este autor argumenta que a Cultura Organizacional é uma forma de controle mais sofisticada e poderosa do que outros mecanismos como a burocracia.

MORGAN (1989b) afirmou que a Cultura delinea o caráter da organização. A Cultura é algo corporativo, incorporando padrões distintos de culturas e subculturas dos diferentes grupos internos. Este autor exemplifica sua afirmação como a formação de um grupo bem integrado que acredita no trabalho em conjunto; ou na crença de ser o melhor grupo e poder permanecer dessa forma. Outra característica é a organização ser grandemente fragmentada, dividida em grupos que pensam sobre a realidade de formas muito diferentes, tendo diferentes aspirações a respeito daquilo que a organização deveria ser (subculturas).

MORGAN (1989b) coloca, ainda, que a natureza fundamental de uma organização se baseia tanto na Cultura corporativa como na organização mais formal através do organograma e nas normas de procedimentos.

Dessa forma, a estruturação de crenças internas pode ser entendida como a conduta esperada dos funcionários que é estabelecida pelos símbolos existentes, pelas histórias da formação da empresa, pelos rituais de contratação, pelo mito do bom trabalho, entre outros significados que formam a cultura organizacional da empresa. Assim, os elementos que

se tornam componentes do Controle Organizacional são a estruturação de cargos, de normas e de crenças organizacionais, os quais permitem influenciar e regular os desempenhos do comportamento de seus membros, fazendo com que estes possam cumprir seus papéis da maneira mais correta possível para a organização.

Assim, um enfoque ampliado do conceito de Controle Organizacional incorpora também o conceito de Cultura Organizacional que pode ser vista de duas maneiras: interna e externamente. O fato da estruturação de crenças e de valores poder ser visto como elementos da Cultura Organizacional interna fundamenta e legitima o Controle Organizacional.

Por outro lado, a parte da Cultura Organizacional externa passou a ser percebida quando as organizações começaram a olhar para fora de si, reconhecendo o mercado em que estavam inseridas. Este mercado possui valores culturais que influenciam os estilos de administração das organizações como será exposto no próximo item.

### **3. 4. ESTRUTURAÇÃO DE CRENÇAS EXTERNAS**

Com as mudanças ocorridas no ambiente externo das organizações criam-se novos padrões de organização do trabalho como a Produção Enxuta. Esta chamou a atenção, além dos sistemas de automação, para o envolvimento dos integrantes das organizações com seus sistema de crenças e valores. Isto pode ser entendido como a cultura das organizações que recebe influências do mercado externo, podendo modificá-la, rompê-la ou adaptá-la (KOTTER & HESKETT, 1994) .

Neste novo sistema de produção é necessário existir um senso de compromisso mútuo, um senso de que a gerência realmente valorize os trabalhadores multiquificados. Simplesmente mexer no organograma da

empresa, para montar 'equipes' e introduzir círculos de qualidade, para encontrar meios de melhorar os processos de produção, dificilmente fará grande diferença (WOMACK; JONES & ROOS, 1992).

Esta nova filosofia de administração da produção possui uma série de atributos inerentes ao seu sistema de funcionamento. Um destes atributos é o sistema *Just-in-Time* que revolucionou a maneira de produzir mercadorias (ANTUNES; KLIEMAN & FENSTERSEIFER, 1989 e WILKINSON & OLIVER, 1989).

WOMACK et. all. (1992) escreveram no livro "A máquina que mudou o mundo", que a produção passou a ser "enxuta" por utilizar menores quantidades de tudo em comparação com a produção em massa: metade do esforço dos operários na fábrica, metade do espaço para fabricação, metade do investimento em ferramentas, metade das horas de planejamento para desenvolver novos produtos em metade do tempo. Requer também bem menos da metade dos estoques atuais no local de fabricação, além de resultar em bem menos defeitos e produzir uma maior e sempre crescente variedade de produtos.

Na opinião de WILKINSON; OLIVER (1989), o sucesso do JIT depende de um alto grau de previsibilidade e confiabilidade dos recursos mecânicos e humanos. Seus trabalhadores têm que ser flexíveis, multi-qualificados e estarem preparados para trabalhar mais horas para satisfazer as flutuações na demanda. Se o sistema JIT se estender para componentes comprados, estas mesmas características são exigidas de fornecedores e seus empregados.

MORGAN (1989b) escreveu que é preciso compreender as organizações como sistemas abertos, interagindo com o mercado, com a concorrência entre empresas, com o financiamento e investimento, com a oferta e a demanda por equipamentos, para obter sucesso. A estrutura da

empresa aprende a adequar-se ao ambiente, sua cultura local e seus aspectos flutuantes. Da mesma maneira, as interações sociais reagem às flutuações do ambiente para continuarem coesas e controladas internamente pelas organizações.

As novas exigências do ambiente, em termos de melhoria da competitividade e qualidade das mercadorias, causam um novo tipo de controle organizacional. A influência no comportamento das pessoas que são levadas a aumentarem seus conhecimentos sobre as tarefas que desempenham, tornando-se multifuncionais, é causada pela demanda do ambiente externo à organização. Isto caracteriza uma nova forma de controle externo sobre os trabalhadores, interferindo diretamente na organização através das pressões exercidas pelos clientes e pelas leis do mercado (GARAY, 1997).

Da mesma maneira que as organizações possuem normas, crenças e valores internos que podem ser vistas como manifestação de Controle Social de seus integrantes, as organizações sofrem influências de normas, crenças e valores do mercado em que estão inseridas, ou seja, do conjunto de seus concorrentes, clientes, fornecedores e financiadores.

Para FERRO (1991, p. 25), “as organizações desenvolvem noções do grau de controle que têm, ou imaginam ter, sobre o seu próprio ambiente. Essa noção de influência recai diretamente sobre suas estratégias básicas como o tipo de tecnologia adotada, o mercado a ser atingido, as relações com os sindicatos, o governo e os fornecedores. Se a percepção que a organização tem não for acurada, ela pode desenvolver problemas de sobrevivência. Para evitar isso, deve obter as informações mais relevantes do ambiente e repassá-las aos setores da organização mais diretamente influenciados por elas.”

O mercado, sendo o ambiente externo das organizações e onde estas atuam, influencia a maneira como as empresas produzem suas mercadorias. Isto ocorre através de normas estabelecidas pelo mercado, como por exemplo o conjunto de ISOs 9.000 e 14.000 (*International Standardization Organization*) e a importância dada ao cliente. Estas influências podem modificar desde as estruturas de cargos, como a de normas e a de crenças e valores, assim como modifica a cultura organizacional.

De acordo com FERRO (1991), a influência do ambiente, particularmente dos valores da sociedade em que a organização está inserida ou mesmo do setor industrial específico é pouco abordada pelos autores do Pensamento Administrativo. Para este autor os ambientes e os antecedentes históricos das organizações são fundamentais para o entendimento da cultura organizacional.

Para o autor “o importante é identificar na sociedade os elementos estimuladores ou geradores de determinadas características das culturas organizacionais pois elas são resultado da interação do ambiente com a dinâmica do fundador e do grupo inicial, que envolve durante o tempo, sofrendo influências e influenciando o ambiente. As organizações têm vida própria, relativa autonomia e fronteiras definidas, porém, suas formas de legitimação e de exercício da autoridade, assim como suas estruturas de significado devem ser buscadas na sociedade.” (FERRO, 1991, p. 45)

ALVES (1997) considera que as empresas têm uma cultura e que o sucesso empresarial também depende da qualidade desta sua cultura. Cada realidade cultural tem a sua própria lógica interna, a qual deve-se procurar conhecer para que façam sentido as práticas, concepções e transformações pelas quais passa. O estudo dessa lógica focaliza as maneiras pelas quais aquela realidade cultural é codificada ou manifestada, seja através da linguagem, costumes, idéias e doutrinas, seja por meio de crenças, valores, rituais, lendas e tradições.

A empresa é também reprodutora de artefatos culturais que amparam e dão significado à ação coletiva. O sistema dinâmico de símbolos, rituais, crenças e valores compartilhados na empresa, através da socialização, fundamenta um conjunto de conhecimentos e práticas organizacionais. Esse quadro de referências integra os seus membros, orienta o seu comportamento e ajuda a empresa a agir mais harmonicamente para a realização dos seus fins.

A cultura atua profundamente sobre as percepções e os procedimentos no ambiente empresarial. Para compreender-se as entranhas de uma empresa, precisa-se ir além dos organogramas e manuais.

ALVES (1997, p. 14) afirmou que “um grupo de pessoas constitui uma empresa, transacionando com o meio-ambiente, criando estruturas e definindo padrões de comportamento para atender seus objetivos. Com o passar do tempo é estabelecida uma maneira peculiar da empresa interagir interna e externamente, construindo-se, gradativamente uma identidade coletiva fundada em um sistema de crenças e valores compartilhados, que guiam o comportamento de todos. A cultura organizacional, assim constituída, orienta o processo de tomada de decisões e esclarece a interpretação daquilo que esteja ou não enunciado nos documentos formais da empresa.”

O conceito que FLEURY (1991) elaborou sobre cultura organizacional incorpora a dimensão do poder, intrínseca aos sistemas simbólicos, em seu papel de legitimação da ordem vigente e ocultamente das relações de dominação. Um dos objetivos das empresas é formar uma forte cultura corporativa, forjada no enfrentamento dos problemas externos e nas formas de integração interna; para isso, o desenvolvimento de políticas de gestão que viabilizem a integração e o comportamento do conjunto de empregados é essencial.

Um exemplo disto, é a implantação do sistema *just-in-time*, cuja interiorização do controle por parte dos operários, deixa de ser explicitamente coercitivo como no sistema taylorista-fordista e torna-se mais oculto e sutil com as falhas, perdas e problemas detectáveis, sendo legitimado dessa forma pelas pessoas que compõem as organizações. Daí a grande preocupação da gerência em socializar os operários na cultura da empresa.

Assim, estruturação de crenças externas pode ser a conduta esperada dos funcionários que 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. Dessa forma, a estruturação de crenças externas pode ser uma das manifestações do controle organizacional nas empresas voltadas para o mercado.

O conceito de Controle Organizacional manifestado pelo conceito de Cultura pode manter mais fortemente coesos os membros nas organizações. Os valores, crenças, maneiras de ser e agir que compõem a cultura podem induzir a conduta humana mais sutilmente do que as divisões de cargos e autoridade.

### **3. 5. CONCEITO AMPLIADO DE CONTROLE ORGANIZACIONAL**

Ao longo de todo o capítulo percebeu-se que o conceito de Controle Organizacional pode ser entendido pela manifestação de seus elementos. Tais elementos são:

- a Estruturação de Cargos composta pelo Arcabouço Estrutural das organizações;

- a Estruturação de Normas formada pelas regras e normas de condutas sociais e formais das organizações;
- a Estruturação das Crenças Internas existente nas organizações;
- a Estruturação das Crenças Externas, como a competitividade, a qualidade, o custo e outros.

## **4 - CONTROLE ORGANIZACIONAL E PEQUENAS EMPRESAS.**

A analogia que os autores do Pensamento Administrativo utilizam entre grandes empresas e a burocracia pode ser usada para o caso da pequena empresa e a organização pouco formalizada. Assim, o controle ou dominação burocrática é característico de grandes organizações e o controle ou dominação tradicional é peculiar das pequenas empresas. Esta diferenciação é relevante, pois a realidade da pequena empresa é pouco conhecida e explorada pelos teóricos do Pensamento Administrativo, os quais divulgam muito mais a realidade das grandes organizações de sucesso e a difundem como modelos que devem ser seguidos por todas as empresas. Esta posição acaba atrapalhando o desenvolvimento das pequenas empresas.

Uma das principais fontes para o entendimento das pequenas empresas é a análise weberiana, pois WEBER (1994) estudou a passagem histórica das sociedades tradicionais para a sociedade moderna. Nos dias atuais, é preciso advertir que as pequenas empresas utilizam o poder tradicional em sua característica particular, mas vivem dentro da sociedade moderna, preocupando-se com o mercado competitivo, com a concorrência, com a qualidade de seus produtos etc. Poder este que é entendido pela dominação tradicional, cuja obediência é dada à pessoa que foi indicada pela tradição. Seu quadro administrativo é simples e utiliza-se muito a fidelidade pessoal como forma de controle.

De acordo com a definição de WEBER (1994, p. 139) de que a “...dominação é a probabilidade de encontrar obediência para ordens específicas dentro de um determinado grupo de pessoas”, há três tipos puros (modelos abstratos) de dominação legítima. Estas podem ser:

- De *caráter racional-legal*: baseada na crença dos estatutos, leis, normas e regras e na autoridade de quem foi nomeado para exercer a dominação legal (dominação do cargo);
- De *caráter tradicional*: baseada na crença das tradições vigentes e de quem representa essas tradições;
- De *caráter carismático*: baseada na veneração de santidades, personalidades e heróis.

No caso da dominação de caráter racional-legal, baseada em estatutos, obedece-se à *ordem impessoal*, objetiva e legalmente estatuída e aos superiores por ela determinados, em virtude da legalidade formal de suas disposições. No caso da dominação de caráter tradicional, obedece-se à *pessoa do senhor* nomeada pela tradição e vinculada a esta pela devoção dos hábitos costumeiros.

#### 4.1. CONTROLE BUROCRÁTICO

A dominação de caráter racional-legal pode assumir diferentes formas, sendo que o tipo puro utiliza-se de um quadro administrativo, grupo responsável pela racionalização das organizações, conhecido como burocracia.

As características fundamentais da dominação racional, segundo WEBER (1994), usadas pelo quadro administrativo como meios de controle, são as seguintes:

1. Exercício contínuo, vinculado à regras e funções oficiais;
2. Competência para distribuição dos serviços e atribuição de autoridade;

3. Princípio da hierarquia oficial com instâncias fixas de controle e supervisão para cada autoridade;
4. As regras, segundo as quais se obedecem, podem ser de caráter técnico ou normativo. Uma das finalidades das regras e das normas é atingir a racionalidade plena da organização;
5. Qualificação profissional;
6. Documentação dos processos administrativos.

Ao quadro administrativo compete:

- Obedecer às regras objetivas de seu cargo;
- Ser nomeado dentro de uma hierarquia de cargos;
- Participar de uma livre seleção;
- Possuir qualificação profissional;
- Ter perspectiva de carreira;
- Estar submetidos à disciplina e ao controle do serviço.

A estruturação das grandes empresas, por meio do quadro administrativo e de seu caráter formal e impessoal revela as características do controle burocrático.

#### **4. 2. O CONTROLE TRADICIONAL E A PEQUENA EMPRESA**

WEBER (1994) colocou que a dominação ou controle tradicional acontece por causa da crença em ordens e poderes tradicionais representado na figura do superior. Aplicando este conceito em análise das pequenas empresas, a presença forte do controle tradicional neste tipo de organização coloca o proprietário como figura central do tradicionalismo. Neste caso o que é decisivo é a fidelidade pessoal do servidor em relação ao seu superior.

Na dominação de caráter tradicional não se obedece a estatutos, mas às pessoas. As ordens são legitimadas ou pela tradição e suas crenças ou pela decisão do proprietário.

O controle organizacional da pequena empresa é muito diferente do controle burocrático, caracterizando-se pelo seu aspecto tradicional e informal; isto ocorre devido às características de tamanho, volume de produção, número reduzido de funcionários. A estruturação mal definida de cargos na pequena empresa permite a proximidade dos funcionários com o proprietário, o que dá origem a laços de amizade e confiança. Isto não quer dizer que não haja, de forma alguma, dominação racional-legal em pequenas empresas. As empresas buscam lucro, e isto é um objetivo racional, mas a maneira como ela o atinge pode não ser racional-legal.

O pequeno proprietário pode dominar sua organização com ou sem um quadro administrativo. No caso de haver quadro administrativo, este pode ser formado por pessoas ligadas ao proprietário, como seus familiares, amigos ou pessoas próximas.

A este quadro administrativo, diferentemente do quadro da dominação racional, faltam:

- Competência fixada por regras;
- Hierarquia racional;
- Formação profissional.

Pode-se afirmar que as pequenas empresas usam o controle tradicional devido a forte presença de seu mentor/proprietário. Esta dominação pode ser mais comum devido às tomadas de decisões estarem centralizadas em sua pessoa.

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. Dessa forma, faz-se necessário expor algumas classificações para poder caracterizar da melhor forma possível a pequena empresa.

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. O dirigente de uma pequena empresa pode inclusive acumular o trabalho de dirigí-la com o trabalho de gerenciar algumas de suas funções, como vendas ou fabricação. Não obstante, a empresa necessita de uma organização administrativa (DRUCKER, 1981).

Outra classificação de pequena empresa foi feita por BORTOLI NETO (1980), cujo critério qualitativo predomina sobre o critério quantitativo. Assim, a pequena empresa caracteriza-se pela:

- Pequena especialização na administração, isto é, praticamente a administração é de “um homem só”;
- Um estreito relacionamento pessoal do administrador com os empregados, com os fornecedores e com os clientes;
- Dificuldade de acesso ao capital e crédito;
- Pequeno poder de barganha na compra de matérias-primas e na venda de produtos;
- Uma grande interação com a comunidade local, além de um relativo grau de dependência com o mercado de produtos e fontes de matérias-primas locais.

Outra classificação é a de PERECIN (1984). Este autor utiliza os critérios quantitativos e qualitativos na identificação das pequenas empresas. Por critério quantitativo entende-se valores numéricos, palpáveis e de fácil identificação dentro de uma organização. Por outro lado, os critérios qualitativos são mais difíceis de se colherem, pois muitas vezes não existem documentações a respeito e, só podem ser percebidos através de observações do ambiente estudado. Como exemplo desses critérios têm-se as seguintes fontes:

Critérios quantitativos:

- Número de empregados (de 20 a 100);
- Valor do faturamento;
- Valor do ativo fixo no item imobilizado líquido.

Critérios qualitativos:

- Incipiente especialização em termos de organização e administração;
- Dificuldades de acesso ao mercado de capitais;
- Dificuldade de obtenção de crédito;
- Relacionamento pessoal do empresário ou administrador com seus empregados;
- Relacionamento pessoal do empresário ou administrador com seus clientes;
- Difícil participação e domínio do mercado.

Dessa forma, com a ajuda de todos esses critérios pode-se melhor classificar as pequenas empresas no cenário brasileiro. Com o trabalho de campo, percebeu-se que todas essas diferentes classificações servem para caracterizar bem a realidade das pequenas empresas. Esta pesquisa detectou um item além destes expostos que é a presença da relação de parentesco na pequena empresa. Seja na administração, seja na produção. Isto demonstrou que a relação de confiança é algo que predomina na pequena empresa.

Do ponto de vista sociológico, pode-se afirmar que as pequenas empresas podem ser vistas como pequenos grupos sociais e, assim, serem compreendidas. A Sociologia fornece dados importantes na caracterização destes grupos. MILLS (1970) escreveu em seu livro "Sociologia dos Pequenos Grupos" que as características dos pequenos grupos são as seguintes:

- Lealdade aos companheiros;
- Liderança, como aceitação das leis dentro do grupo;
- Interação mais próxima que depende do tamanho do grupo, da personalidade dos membros e das ligações emocionais;
- Identificação dos membros com o grupo, gerando a sua dinâmica.

Estas são características que podem acontecer muito na realidade das pequenas empresas em conjunto com todos os outros elementos expostos neste item.

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

Passa-se agora a analisar a pequena empresa com relação ao conceito do Controle Organizacional elaborado no capítulo dois deste texto, conceito que se manifesta através da *estruturação de cargos, normas e crenças internas e externas às organizações*.

De acordo com BORTOLI NETO (1980), as pequenas empresas têm uma estrutura diferenciada e, por isso, a forma de resolver seus problemas é específica. Daí resultam que *as pequenas empresas não seriam uma miniatura de uma grande empresa* e que, portanto, uma uniformidade de tratamento para os problemas destas e para os problemas das grandes seria inadequado.

Quase todos os autores do Pensamento Administrativo retratam a pequena empresa com a meta de crescer para tornar-se grande. Porém, é clara a idéia que a maior parte destas não têm por objetivo principal o crescimento para passar a ser grande e, sim, possuir estabilidade e sobrevivência no mercado econômico brasileiro para se desenvolver aos poucos.

Em relação à pequena empresa, SIMERAY (1970) afirmou que no momento que o efetivo da pequena empresa ultrapassa um determinado limite, esta estabelece um sistema de delegação de autoridade no interior do seu grupo de execução. Tal fato pode ocorrer, mas isto sofre interferência das características pessoais do proprietário, se ele é mais ou menos centralizador do poder.

A estrutura hierárquica das pequenas empresas é simples, sem muitos níveis hierárquicos, cujo comando se dá através da figura do proprietário da empresa como mostra a figura 10.

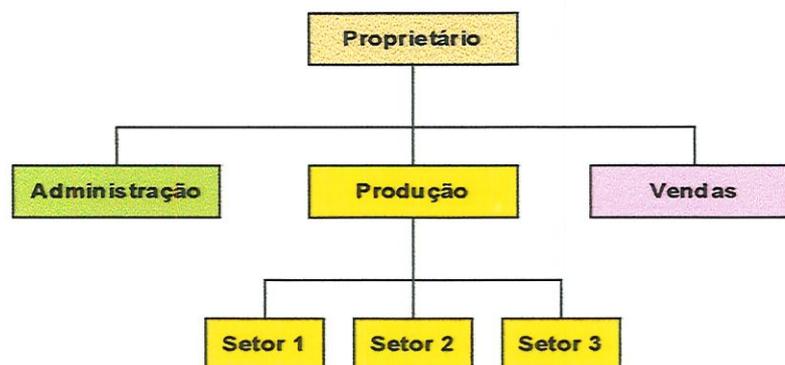


Figura 10 – Estrutura Organizacional da Pequena Empresa (Fonte: SIMERAY, 1970)

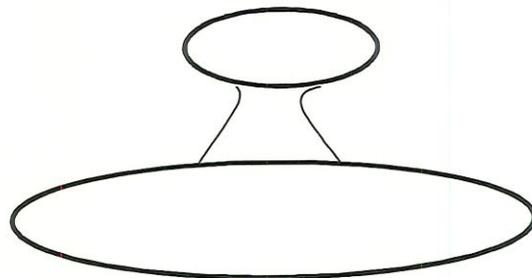
Neste organograma, o patrão delega o comando da execução ao chefe da produção, desempenhando ele mesmo as demais atribuições como assistência ao administrador e ao vendedor que não recebem qualquer delegação de autoridade ou de decisão. Neste caso, a estrutura é do tipo

“linha-assessoria”, permitindo enquanto o proprietário puder, ele mesmo, exercer a autoridade nas áreas auxiliares para as quais recebe ajuda e conselhos do seu estado-maior.

Em MINTZBERG (1995) encontra-se um tipo de estrutura denominado “simples” que pode ser visto como uma estrutura organizacional de pequenas empresas. Segundo o autor, a estrutura simples possui pouca tecnoestrutura, poucos assessores de apoio, reduzida divisão do trabalho, diferenciação mínima entre suas unidades e pequena hierarquia administrativa. O comportamento organizacional é pouco formalizado e há pouco planejamento, treinamento e instrumentos de interligação.

A coordenação da estrutura simples é efetuada pela supervisão direta, com grande tendência a ter o poder centralizado nas mãos do proprietário. A departamentalização pode ter uma formação funcional, mas fraca, cuja coordenação é realizada pelo proprietário. As comunicações fluem de modo informal e o fluxo de trabalho tende a ser flexível, com os serviços do nível operacional sendo relativamente especializados. As tomadas de decisão são igualmente flexíveis, com a centralização do poder permitindo rápida resposta.

A estrutura simples pode ser vista na figura 11. Percebe-se uma grande amplitude de controle na cúpula, com poucos assessores e uma linha intermediária sem muita relevância.




---

Figura 11 – Estrutura Simples ( fonte: MINTZBERG, 1995)

No caso das pequenas empresas, este tipo de estrutura permanece quase sempre com a mesma forma. Para elas, a comunicação informal é convincente e eficaz. Além disso, suas pequenas dimensões podem representar menos trabalho repetitivo no núcleo operacional, o que significa menos padronização.

A questão da centralização do poder é uma vantagem, pois assegura e favorece a flexibilidade e a adaptação na resposta às decisões, pois poucas pessoas necessitam agir. Por outro lado, a centralização pode causar também confusão entre problemas estratégicos e operacionais.

Um aspecto cultural para MINTZBERG (1995) é o sentido de missão da estrutura simples, “pois muitas pessoas gostam de trabalhar em uma pequena e íntima organização, onde seu líder - muitas vezes carismático – sabe o que elas estão fazendo. Os empregados desenvolvem sólida identificação com a organização como tal” (p. 162).

MILLER & DROGE (1986) argumentam que em pequenas empresas e empresas jovens há uma grande influência da personalidade de seu presidente sobre a estrutura organizacional. A motivação destes presidentes é dada pelos modos de interação, atitudes para regimentação, necessidades de poder, controle e informação e outros principais comportamentos que podem ajudar a determinar a estrutura das organizações.

De acordo com SOUZA (1982), na análise de pequenas empresas, dadas suas características próprias, o cuidado deve ser maior na aplicação de modelos, que embora mostrando-se válidos quando testados em empresa de outro porte, podem não ser adequados como instrumento de análise desse segmento de empresa.

Em pequenas empresas é necessário levar-se em conta a influência do empresário na formação dos princípios de funcionamento de sua

organização, muito mais do que o empresário da grande organização. Dessa forma, a configuração da estrutura deverá ser analisada, levando-se em conta o perfil do empresário. Definindo-o em termos de itens como: formação, atividade anterior, tempo de empresa, função na empresa, preocupação social com empregados, treinamento de substitutos, área a qual dedica maior atenção, percepção de fatores ambientais etc.

Alguns elementos relevantes no Controle Organizacional das pequenas empresas, além dos ligados ao perfil empresarial, como os cargos, as normas, as crenças e a cultura organizacionais serão melhor abordados a seguir.

#### **4. 4. CENTRALIZAÇÃO DO CONTROLE 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;
- Participação do grupo na fixação de objetivos.

Nas palavras de um empresário aparecem as formas de como este planeja a seleção de seus subordinados.

*“Sempre escolhi a minha equipe da minha maneira: não o mais letrado, o mais cursado, o mais isso ou mais aquilo. Mas, o mais sofrido, o mais necessitado, o mais carente, porque dessa maneira a empresa passava a ser para ele a sua própria família, e dessa maneira conservo grande parte deles desde o início. Praticamente todos me contam detalhes de sua vida particular, de seus problemas. Posso estar hoje, superado, mas funcionou durante muito tempo.”* (PERECIN, 1984, p.119)

Nas palavras de PERECIN (1984), o pequeno empresário de sucesso, preocupado com a estrutura, sabe escolher as pessoas para formar o seu grupo. Ou seja, o empresário sabe o que necessita e para qual cargo dentro de sua Estrutura Organizacional e, para isto, possui uma racionalidade própria, considerando seus sentimentos e experiência de vida.

#### **4. 4. 1. Cargos, Normas, Crenças**

A distribuição de cargos em pequenas empresas realiza-se através das decisões do proprietário, principalmente, em relação aos cargos que estão próximos à sua pessoa. Próximo ao proprietário encontram-se os cargos de maior confiança e é nestes que a escolha de familiares ou amigos pode prevalecer.

A escolha dos cargos de menor confiança, pelo empresário, mas não menos importante para a organização e que se encontram nos níveis operacionais da empresa pode ser feita de várias maneiras, tais como:

- Através de indicação dos próprios amigos dos funcionários de seus parentes;
- Do conhecimento, pelo empresário, de outras pessoas interessadas em mudar de emprego e continuar no mesmo ramo de trabalho, entre outras;
- Seleção mais formal, com divulgação à população.

As normas e regras que podem ser melhores definidas nas pequenas empresas encontram-se nos níveis operacionais ou técnicos, porque estas devem possuir padrões bem definidos de controle. A partir do nível de supervisão até a alta administração há uma necessidade de melhor descrição de diretrizes e estrutura organizacional padronizada, para não ocorrer conflitos de poder entre os gerente e supervisores (GUTIERREZ, 1987).

De acordo com FLEURY (1987), os valores organizacionais devem ser desenvolvidos em todos os níveis hierárquicos da empresa. Das estórias sobre os atos de coragem, nascem os heróis, que personificam os valores e provêem modelos de comportamento para os demais. Muitas vezes, o pequeno empresário utiliza-se de seus valores pessoais para administrar sua empresa e, com esta atitude acaba criando valores e crenças a respeito de sua imagem e de sua empresa.

De acordo com TEIXEIRA (1984), a pequena empresa não tem condições de legitimar a dominação através da burocracia devido ao seu tamanho, volume de produção entre outros fatores. A racionalidade administrativa dessas empresas assume formas mais simples e de menor custo, que atendem, momentaneamente, às suas necessidade básicas de sobrevivência. Assim, a submissão dos funcionários é assegurada pela legitimação de uma estrutura de poder e controle tradicional patrimonialista.

Essa dominação tradicional é baseada no poder da posse de propriedade e está investida na figura do patrão, do dono. Entretanto, ela é ampla e mal definida, pois diz respeito a outras relações que não só as funcionais, como as relações familiares, de amizade que têm laços de proximidade mais fortes do que as relações calculistas (TRUZZI, 1987).

Para TEIXEIRA (1984), o caráter de dominação é dado pela tradição. O costume, o hábito e a presença física encarregam-se das comunicações e controle. Nesta forma de organização do processo de trabalho, as atribuições são estabelecidas de momento a momento, com amplitude e conteúdo variados, a partir de critérios pessoais e, portanto, arbitrários.

A centralização que ocorre é justificada como necessária à agilização do processo decisório, como forma de redução dos custos e como modo de suprir a inexistência de pessoas aptas a assumir a delegação de tarefas. A falta de explicitação das atribuições, assim como a exigência de se tomar as decisões à semelhança dos proprietários, são fatores que impedem o êxito na prática da delegação.

TEIXEIRA (1984) afirmou que a relutância em descentralizar representa a dúvida da possibilidade da perda do controle total sobre a empresa e a mão-de-obra. Pois, somente o contato direto com os empregados e o conhecimento individual permitem, nesse porte de empresa, a efetivação do controle e também a transmissão da ideologia necessária para ocultar o conflito e promover a integração das duas classes para o alcance dos objetivos empresariais.

É o paternalismo que cumpre esse papel de assegurar a dominação na pequena empresa. O empresário procura atender a certas necessidades dos subordinados ansiando por atitudes de gratidão e lealdade. Na realidade, tais atitudes exprimem a aceitação do domínio, por meio do esforço em corresponder às expectativas demonstradas pelos patrões em relação ao comportamento dos empregados e objetivos da empresa.

Nesse sentido, a aceitação se dá pelo dever de obediência e respeito à figura do patrão, aos privilégios que ele concede e retira quando bem lhe aprouver. Estrutura-se, pois, uma relação de lealdade. Os "bons" empregados, os de "confiança" têm seus privilégios e são valorizados.

Para HANDY (1978), a confiança e o controle estão muito interligados, pois com o aumento do controle diminui a confiança. Por outro lado, quando se aumenta a confiabilidade nos seus integrantes, com o objetivo de se obter eficiência, é necessário uma diminuição do controle. A confiança é uma forma menos dispendiosa de administrar, além de ajustar-se melhor à dignidade e aos direitos da humanidade. Nas palavras de HANDY (1978, p. 423), “o dilema administrativo é sempre a forma de equilibrar confiança e controle.”

De acordo com TEIXEIRA (1984), a subjetividade da administração é uma faceta do paternalismo e nada tem de aleatória, mas significa a forma pela qual se obtém uma total dependência da mão-de-obra em relação à classe empresarial, com sérias conseqüências repressivas.

#### **4. 4. 2. Cultura e Ambiente Organizacional**

Uma visão mais comum de cultura organizacional é pensá-la como um sistema de representações simbólicas que expressam formas comuns de apreender o mundo, possibilitando a comunicação entre os membros de um grupo. Para FLEURY (1987), outras instâncias são relevantes ao conceito de cultura na determinação dos padrões das relações de trabalho, tais como: instância política; instância da organização do trabalho; instância das políticas de recursos humanos. Estas são necessárias para poder desvendarem-se significados de certas estórias, mitos, rituais, de certos comportamentos e artefatos que perpassam a vida da organização.

PERECIN (1984) coloca que tanto a cultura como o ambiente são formadores da personalidade das pessoas, bem como as pessoas acabam por contribuir para a evolução da cultura e do ambiente em que estão inseridos. A cultura é representativa dos padrões e valores transmitidos coletivamente que determinam o comportamento geral dos membros de

uma sociedade. O ambiente, como meio em que se desenvolvem empresários como pessoas e, portanto, como personalidades.

De acordo com MELLO (1985), a admissão de um profissional na pequena empresa deve ser cercada de um ritual que verifique suas características pessoais. Leva-se em consideração suas condições de adaptabilidade e de transformação em relação a cultura da casa, preservando os valores do conjunto da organização.

Dessa maneira, as formas de controle organizacionais utilizam-se dos rituais, mitos e histórias que compõem e formam a cultura organizacional da pequena empresa e moldar a conduta humana.

#### **4. 5. PONTOS FORTES E FRACOS DAS PEQUENAS EMPRESAS**

MELLO (1985) fez uma pesquisa entre pequenas empresas familiares e entrevistou diversos administradores patrimoniais (dono) e administradores profissionais (funcionário) para comparar quais suas opiniões a respeito das forças e fraquezas destas organizações. É importante atentar para as diferenças de opiniões entre os administradores patrimoniais e os profissionais.

Segundo MELLO (1985), o que mais transpareceu nas entrevistas foi a imagem extremamente forte do fundador, seu carisma em conduzir o negócio e as pessoas. E, mesmo na sua ausência, como seus valores permanecem, como orientações das ações e como depositários de um vínculo de confiança que une e nutre a organização.

| Administradores Patrimoniais                     |   | Administradores Profissionais  |  |
|--|---|--|--|
| Forças   | Fraquezas   | Forças   | Fraquezas  |
| Carisma do Fundador.                             | Dificuldade de transferir esse carisma para futuras gerações. | Agilidade na tomada de decisões.   | Indicação de pessoas para cargos importantes mais por amizade do que por competência profissional.         |
| Rapidez de Decisão.                              | Dificuldades de delegação.                                    | Nome do fundador como símbolo.   | Dificuldade de priorizar atividades em decorrência da realidade empresarial quando afetada pelo nepotismo. |
| Obediência e lealdade dos empregados à tradição. | Administração voltada para o dia-a-dia.                       | Considera as pessoas como tal.   | Permite a colocação de profissionais não competentes nas áreas.  |
| Cultura empresarial muito forte.                 | Conservadorismo.  | Se a figura do dono é um bom exemplo, a empresa como um todo cria valores consentâneos com os do fundador. | Paternalismo. Falta de rumos. Formação do sucessor dentro da própria empresa.                              |
| Tradição do nome.                                | Tradição de sempre fazer as coisas do jeito tradicional.      | Propicia mais segurança de emprego, pois o contato com o dono torna as relações mais pessoais.             | Interesses pessoais. Centralização de poderes. Receio de inovação.   |

Figura 12 - Forças e Fraquezas dos Administradores das Pequenas Empresas (Fonte: adaptado de MELLO, 1985; p.48-50).

Para MELLO (1985, p. 55), o resumo das forças e fraquezas engloba a seguinte afirmação: “a principal força das empresas familiares é que elas produzem significados para as pessoas e a não institucionalização (internalização) desses significados no tempo é que representa sua principal fraqueza”.

Dessa forma, os valores organizacionais que formam a cultura empresarial são muito mais influenciados pelo carisma pessoal do proprietário do que pelos procedimentos e normas racionais de execução das funções exercidas pelas pessoas que compõem a organização.

Uma questão fundamental para as pequenas empresas é a sucessão familiar, cuja manifestação nas empresas familiares é crucial. A respeito disto, LODI (1986) escreveu que um dos piores problemas das empresas que são familiares é a fase da sucessão. Quase sempre é resultado de problemas estruturais da família podendo abalar a moral de trabalho e o sentido de missão da empresa.

Este mesmo autor coloca alguns pontos a serem considerados na sucessão familiar. São eles: a crise sucessória está assentada em um conflito entre pai e filho; a família precisa entender que os parentes não são os melhores sócios; a sucessão deve ser olhada do ponto de vista do pai e do sucessor; e a empresa precisa saber usar as consultorias. Assim, para LODI (1986), isto representa um complexo programa de sucessão com questões delicadas de difícil trato.

HARVEY & EVANS (1995) escreveram que a sucessão é um processo complexo, que ao ser entendido, a pequena empresa pode atingir o sucesso. Existem alguns passos que levam ao sucesso a empresa ao passar pelo processo de sucessão. A segunda geração, geralmente, entra em conflito com a gestão da primeira geração, pois traz uma série de mudanças à empresa.

Tais mudanças podem entrar em conflito com o *“old man”* e o seu estilo de administrar, suas crenças e tipo de liderança, ou seja, ocorre um conflito cultural. Os autores afirmam que ao se modificar a base da cultura da empresa deve-se levar em consideração todas as crenças e valores que ainda existem para não haver uma ruptura grande que desestruture a empresa. O sucessor precisa ter conhecimento disto e saber que necessita de tempo para ser aceito pelos funcionários que antes se dedicavam a outra pessoa.

Como complemento, HARVEY & EVANS (1994), em outro artigo, escreveram sobre os múltiplos níveis de conflito existentes, em empresas familiares. Eles afirmam que: “a cultura corporativa dos negócios familiares é

inexoravelmente influenciada pela personalidade, valores e crenças da geração que a fundou” (p. 331). Esta cultura implica em confusões com as crenças e valores da família que acabam por interferir na dinâmica organizacional. Isto gera dificuldade de comunicação e a tomada de decisão afeta a família gerando conflitos e ambiguidades.

Estes autores argumentam haver três níveis da existência de conflitos no ambiente das empresas familiares. São eles: negócio em si; a família e os interesses externos (mercado). Estes níveis de conflito modificam-se ao longo da existência da empresa, havendo barreiras ou resistências a serem ultrapassadas em cada fase de desenvolvimento da mesma.

BARNES & HERSHON (1994) escreveram sobre a transferência de poder nas empresas familiares e afirmaram ser este um ponto crucial para o desenvolvimento ou estagnação das empresas. O desenvolvimento da empresa pode ser dado por um gerente profissional, gerando um conflito entre a gestão familiar e a profissional. Isto leva a questão de qual seria a melhor forma de manter o negócio. Para os autores, o desenvolvimento das empresas não é linear, varia a cada período. O processo de sucessão familiar pode ser um meio para a sobrevivência da empresa, porém há casos de sucesso tanto familiares como de gerenciamento profissional, e cada caso, torna-se um caso com características particulares a serem resolvidas.

#### **4. 6. PEQUENA EMPRESA E EMPRESA FAMILIAR**

As empresas familiares podem diferir muito das pequenas empresas e, ao mesmo tempo, ter algumas características semelhantes. Para BERNHOEFT (1989), a “empresa familiar é aquela que tem sua origem e sua história vinculada a uma família ou a que mantém membros da família na administração dos negócios (p. 35)”. Uma característica fundamental é a existência de confiança mútua entre os membros da empresa familiar, mas que não tenham necessariamente grau de parentesco. Para outros autores,

como DONNELLEY e LODI (1986) “uma companhia é considerada empresa familiar, quando está perfeitamente identificada com uma família há pelo menos duas gerações e quando esta ligação resulta numa influência recíproca na política geral da firma e nos interesses e objetivos da família (*apud* BERNHOEFT, 1989, p. 36).” São, portanto, duas visões diferentes sobre o conceito de empresa familiar que contribuem para a pesquisa em tipos diversos de empresas.

Ainda para BERNHOEFT (1989), as principais características das empresas familiares brasileiras são:

- Forte valorização da confiança mútua, independente de vínculos familiares (“os velhos da casa”);
- Laços afetivos extremamente fortes influenciando os comportamentos, relacionamentos e decisões da organização;
- Valorização da antigüidade como tributo que supera a exigência de eficácia ou competência;
- Exigência de dedicação (“vestir a camisa”) sem ter horários, levar trabalho para casa etc.;
- Postura de austeridade, seja na forma de vestir, seja na administração dos gastos;
- Expectativa de alta fidelidade;
- Dificuldades na separação entre o que é emocional e racional, tendendo mais para o emocional;
- Jogos de poder, onde muitas vezes mais vale a habilidade política do que a capacidade administrativa.

Uma característica geral da empresa familiar é a de que ela é “um ideal que deu certo”, seja ela pequena, média ou grande. Houve um

comportamento empreendedor do fundador para viabilizar sua idéia. Isto criou um conjunto de emoções e sentimentos intenso que gera um vínculo intenso entre a sua própria vida e a vida da empresa, sendo difícil separá-las.

LODI (1986) colocou as fraquezas e as forças das empresas familiares quando comparadas com multinacionais ou estatais. As fraquezas são as seguintes:

1. Conflitos de interesse entre família e empresa;
2. Uso indevido de recursos da empresa por membros da família;
3. Falta de sistemas de planejamento financeiro;
4. Resistência à modernização do marketing, de novos produtos e mercados diversificados;
5. Emprego e promoção de parentes por favoritismo e não por competência anteriormente aprovada.

As forças das empresas familiares são:

1. Lealdade dos empregados é mais acentuada na empresa familiar;
2. A força do nome da familiar pode ter grande reputação e facilitar as transações financeiras;
3. Continuidade da administração;
4. Tomadas de decisão mais rápidas;
5. Sensibilidade social e política do grupo familiar dirigente que cria raízes na elite nacional;
6. O processo de sucessão permite um traço de visão entre o passado e o futuro, entre os valores do fundador e as vocações e visões pessoais dos dirigentes atuais.

Uma das características semelhantes entre as pequenas empresas e as empresas familiares é a existência de um paternalismo que impede as empresas de se transformarem em instituições modernas. Para SEMLER (1988), as sementes do paternalismo no Brasil é explicada pela herança ideológica e cultural do coronelismo que se transpõe da agricultura para a indústria e para o comércio. Em conjunto com o coronelismo, a imigração italiana e alemã teve uma grande influência na formação das empresas familiares nacionais trazido de um contexto patriarcal e autoritário para as relações de trabalho. Por outro lado, “a criatividade, agilidade e facilidade de controle caracterizam a empresa familiar são condições básicas para as inúmeras inovações e avanços em produtos, tecnologias e mercados (SEMLER, 1988, p. 88/9).”

Para FRITZ (1993), a empresa familiar pode ter vários tamanhos. É um tipo de empresa que assume a personalidade do proprietário, torna-se parte de sua vida e de sua família. “Aqueles que trabalham numa empresa familiar com frequência tender a ter mais ‘orgulho’ daquilo que fazem (p. XXI).” A própria sobrevivência da família pode depender da habilidade do proprietário administrar a empresa.

Assim, as empresas familiares têm características semelhantes e diversas das pequenas empresas. É preciso esclarecer que as empresas familiares podem ter vários tamanhos, serem pequenas médias ou grandes. Também que as pequenas empresas podem ou não serem familiares.

#### **4. 7. PROFISSIONALIZAÇÃO DAS PEQUENAS EMPRESAS**

Um dos objetivos da maioria das organizações, seja pequena, média ou grande é obter os melhores índices de eficiência e eficácia dentro de suas possibilidades. Para que isto aconteça, um dos caminhos mais corretos, no caso das pequenas empresas, pode ser o incentivo à qualificação profissional de seus funcionários.

Segundo MELLO (1985), o termo profissionalização pode acarretar confusão semântica, pois ao tentar explicá-lo acaba-se não tendo uma definição clara. Ele aceita a seguinte definição: "é o processo pelo qual uma organização familiar ou tradicional assume práticas administrativas mais racionais, modernas e menos personalizadas; é o processo de integração de gerentes contratados e assalariados no meio de administradores familiares; é a adoção de determinado código de formação ou de conduta em um grupo de trabalhadores; é a substituição de métodos intuitivos por métodos impessoais e racionais; é a substituição de formas de contratação de trabalho arcaico ou patriarcais por formas assalariadas" (MELLO, 1985, p. 39).

Assim, os empresários e seus funcionários na pequena empresa podem estar preparados para enfrentar mudanças organizacionais, tais como a competitividade e os níveis de qualidade exigidos pelo mercado.

Outro caminho complementar ao da capacitação profissional pode ser os cursos de formação de empreendedores, pois o empreendedor sem funcionários qualificados e vice-versa não conseguem um aumento dos níveis de eficiência e eficácia organizacionais. Para que estas propostas se concretizem serão necessários profundas mudanças na mentalidade dos empresários brasileiros e nos currículos dos cursos universitários. Formar pessoas com habilidades menos especializadas e com visões holísticas de organização deve ser o novo papel das universidades. (GALLO; BARREIROS; SACOMANO NETO & ESCRIVÃO FILHO, 1998).

## 5. DESCRIÇÃO DO TRABALHO DE CAMPO

Esta descrição será feita a partir dos dados coletados no campo com duas empresas de São Carlos, do ramo metal-mecânico. As duas empresas fabricam produtos eletrodomésticos, sendo que a Empresa 1 desenvolve outros tipos de produtos não eletrodomésticos. Tanto a Empresa 1 como a Empresa 2 (nome dado às empresas foi feito a partir de um acordo realizado com a pesquisadora em não revelar os verdadeiros nomes das empresas e seus funcionários) forneceram dados primários e secundários. Foram entrevistados os proprietários e os funcionários e consultados os documentos de ambas empresas para a melhor compreensão de suas realidades.

A escolha das empresas passou pelo critério de número de funcionários, classificando-as em pequenas empresas as que possuíssem entre 20 a 100 empregados (OLIVEIRA, 1997). A descoberta destas empresas foi através de uma seleção feita em uma lista de empresas fornecida pelo SEBRAE – São Carlos. Foram selecionadas as empresas do ramo metal-mecânico, por serem predominantes na cidade, e foi feito contato via telefone com as mesmas. Um outro critério ligado ao número de funcionários que influenciou na escolha das empresas é a existência de um número destes próximo a 100 para poder perceber melhor as relações interpessoais, formação de grupos internos, oferecimento de treinamentos e seleção com algum critério. Ao contrário de algumas pequenas empresas, que possuem poucos funcionários, em torno de 20, que podem não apresentar essas condições de estudo.

Um total de 45 empresas foram contactadas e, entre elas, quatro apresentavam condições favoráveis de pesquisa. Duas recusaram o convite e as outras duas foram estudadas pela pesquisadora no período de agosto a outubro de 1998.

## **5. 1. EMPRESA 1**

### **5. 1. 1. Histórico**

A Empresa 1 foi criada em 1975 por uma pessoa de origem italiana que se uniu a empresários são-carlenses, proprietários da Empresa A, com o objetivo de fabricar acessórios para controles de automóveis como controladores de temperatura/pressão, contagiros, velocímetros e outros. Atualmente, a Empresa 1 possui 94 funcionários. Os dados sobre faturamento não foram fornecidos, pois é uma política da empresa não os divulgar.

A Empresa 1 foi criada para atender as necessidades de uma outra 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.

A partir de 1992 ocorreu a transferência definitiva da Empresa 1 para a Empresa A. A Empresa A 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 presta para outras firmas. Ambos, diretor e esposa, são formados em Engenharia de Produção na Escola de Engenharia de São Carlos – USP.

A Empresa 1 produzia para a Empresa C peças para compressores herméticos, peças para freios e bombas submersas, transformação e tratamento superficial de peças para geladeiras e máquinas de lavar. Também era e é uma prestadora de serviços de ferramentaria, estamparia, conformação de tubos, pintura eletrostática a pó, montagens elétricas e mecânicas.

Após este momento, além da prestação de serviços a outras empresas, a Empresa 1 criou uma linha de bebedouros com quatro modelos diferentes. Em 1994 a Empresa 1 adquiriu um prédio com 83 mil m<sup>2</sup> com uma área fabril em 6 mil m<sup>2</sup>. Neste prédio, as salas da administração da empresa estão separadas da área industrial, ficando distante aproximadamente 80 metros. Os funcionários do nível de supervisão para cima circulam entre as duas áreas durante o dia todo quando há necessidade de comunicar ou buscar algo em um dos prédios.

Estes produtos se desenvolveram pela necessidade da Empresa 1 em se reestruturar no mercado após a perda de seu principal cliente, a Empresa C, em 1996. 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. Tal fato ocorreu em meados de 1996 quando a Empresa 1 estava produzindo com sua capacidade plena. A principal medida tomada foi a redução de seu quadro de funcionários de 550 para 50 pessoas. A partir de 1996 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 lugar, ou seja, a maioria de suas relações ocorriam apenas com a Empresa C seu grande cliente. De uma certa forma, isto limitou a empresa e suas relações com o mercado. Como exemplo disto não houve investimento pesado na Empresa 1 durante a década de 80 e início de 90, pois foram feitas muitas aplicações financeiras em bancos, cujo rendimento era muito melhor do que produzir. Muitas empresas brasileiras recorreram a este recurso de investimento durante os anos 80, devido à mentalidade do empresário em obter lucro fácil ao invés de investir em recursos humanos e tecnológicos em suas empresas.

Atualmente, está havendo uma tentativa de ruptura com o passado e sua cultura limitada, ou seja, a Empresa 1 está tentando criar valores de adaptação ao mercado e seus clientes e trazendo isto para seus funcionários. Pode-se afirmar que sua nova cultura está em fase de formação

A *missão* da Empresa 1 “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” (Documento - Filosofia da Empresa).



### 5. 1. 2. Estrutura Organizacional

A estrutura organizacional da Empresa 1 demonstra que ela permanece organizada tradicionalmente, pois os departamentos existentes não possuem um caráter integrativo. Cada um tem as suas funções e tarefas específicas não havendo interferência na tomada de decisões de outros departamentos. Têm-se três áreas definidas: diretoria administrativa, diretoria comercial e diretoria industrial.

Neste momento, existe apenas um diretor na empresa que responde pelas três diretorias. Tal pessoa era responsável apenas pela diretoria industrial com formação acadêmica para esse cargo. Com as mudanças ocorridas na Empresa 1, em 1996, muitas pessoas foram dispensadas e o atual diretor necessitou assumir as outras áreas por absoluta falta de pessoal.

Este fato faz com que o diretor da Empresa 1 tenha muito controle sobre a empresa. A última palavra sempre é dele, seja em uma tomada de decisão, seja um voto de desempate em alguma decisão que mais pessoas participam. Por causa desta centralização de poder, há uma tentativa, por parte do diretor, de democratizar mais o processo de decisão através de uma série de reuniões com a participação de representantes dos funcionários de cada departamento. Esses representantes são os chefes de cada departamento.

Por outro lado, o diretor da Empresa 1 tenta passar para seus funcionários que estes podem tomar decisões sem se reportar a ele. Contudo, muitos dos funcionários não tomam essa atitude e deixam para o diretor resolver. Alguns poucos conseguem tomar decisões e, segundo o diretor, isto é muito favorável para a empresa.

A Área Administrativa é a que possui menos funcionários: dois no departamento de Recursos Humanos (incluindo o departamento pessoal), dois em Compras, um no CPD, três em Finanças, Faturamento e Contabilidade. Na Área Comercial têm-se uma Gerente de Vendas e um funcionário na Expedição.

Na Área Industrial concentra-se a maior parte dos funcionários da Empresa 1. Existe um funcionário responsável pelo departamento de Assistência Técnica, um para a Qualidade, um responsável pela Engenharia de Produto 1 (linha de refrigeração) e dois responsáveis pelo laboratório de P&D, um responsável pela Engenharia de Produto 2 (prestação de serviços) e Planejamento e um supervisor na Engenharia Industrial de Processo. Os outros funcionários formam os coordenadores de área e operadores de produção completando o quadro de funcionários.

De acordo com o diretor da Empresa 1, um dos maiores problemas que esta estrutura organizacional apresenta é a comunicação do que acontece na empresa. Há uma tentativa de sanar esse problema também através das reuniões em que participam os representantes de cada área e, estes têm a função de repassarem tais informações para seus subordinados. Porém, ainda há falhas neste processo.

Em relação aos funcionários que a pesquisadora entrevistou notou-se que todos na Empresa 1 realizam muitas tarefas, além das que lhes são atribuídas. Aliás, esse é um ponto crucial para entender a estrutura organizacional da Empresa 1, pois não existe uma definição de cargos e funções bem esclarecida. Isto faz com que os funcionários não saibam, às vezes, a quem se reportar ou até onde podem ir, quais são seus limites de trabalho, gerando uma certa insegurança entre eles. Nem mesmo o proprietário da empresa se declara como tal, todos os funcionários sabem

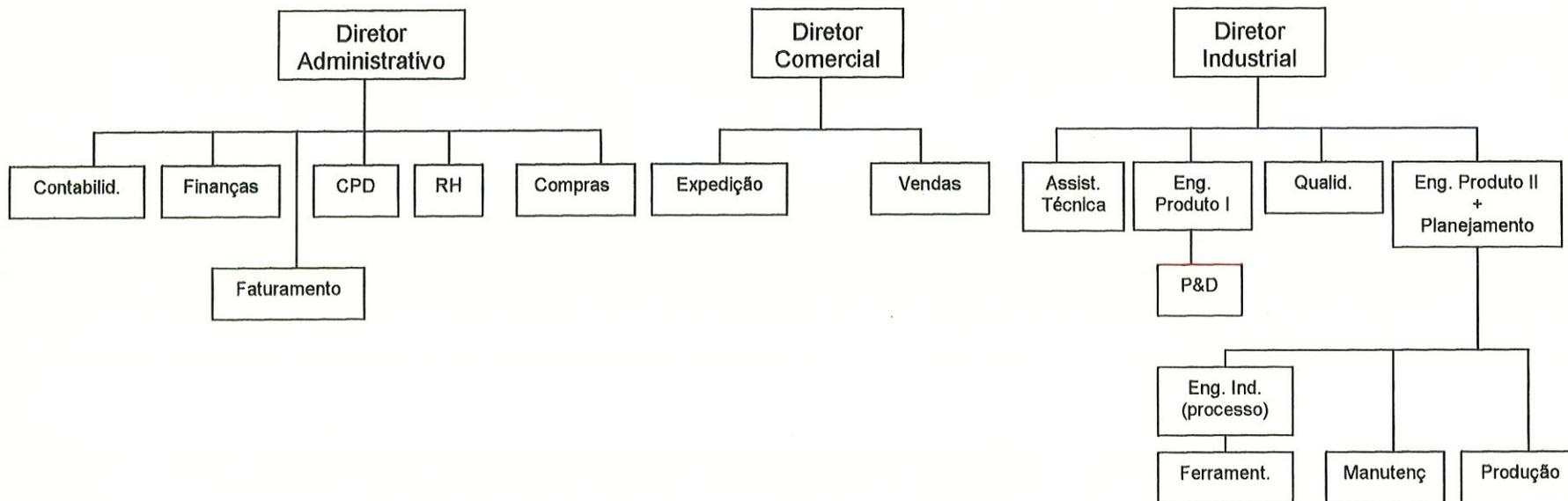


Figura – 13 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA EMPRESA 1

que o diretor da empresa é seu proprietário, mas ele mesmo não declara isto. Talvez pelo fato da Empresa 1 ter iniciado suas atividades em função de outra grande empresa, quase que pertencendo a esta. E pelo rompimento com esta grande empresa deixando alguns fatos obscuros no entendimento da relação de ambas.

## **5. 2. EMPRESA 2**

### **5. 2. 1. Histórico**

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 cliente da Empresa 2.

Em setembro de 94 nasce 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. A Empresa 2 possui um terreno de 6.500 m<sup>2</sup> com uma área fabril de 4 mil m<sup>2</sup> que compõe área administrativa e área industrial em conjunto.

Em meados de 1996 a Empresa 2 colocou no mercado uma secadora centrífuga, fruto de uma parceria internacional. Esta empresa 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 rede grande 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 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 2 de uma forma saudável. No final de 97 a Empresa 2 vendeu 248.692 produtos, crescendo a uma taxa de 12%. A Empresa 2 possui atualmente 68 funcionários. Os dois sócios da Empresa 2 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 o 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.

### **5. 2. 2. Estrutura Organizacional**

A estrutura organizacional da Empresa 2 é bem diferente da estrutura organizacional da Empresa 1. A Empresa 2 apresenta uma estrutura moderna, voltada primeiramente para fora, ou seja, para a satisfação do cliente. Como é uma sociedade anônima possui um conselho de acionistas e uma diretoria que formam a cúpula da empresa. Há um diretor-presidente que cuida da área comercial e financeira e um diretor (vice-presidente) que cuida da área de operações.

Abaixo deste nível estão os coordenadores de área, nível que administra a Empresa 2 como mostra a sua estrutura organizacional. Existem 8 coordenadores nas respectivas áreas (departamentos): manufatura; engenharia de produto e desenvolvimento e qualidade; logística; recursos humanos; vendas; controladoria; financeiro e administração comercial. A assistência à diretoria e o marketing estão sem coordenadores. Abaixo dos coordenadores encontram-se os colaboradores e/ou pessoal de suporte, ou seja, como a empresa denomina seus funcionários de nível mais baixo.

Nesta empresa como na Empresa 1, os funcionários também realizam tarefas além das que lhes são atribuídas. Existe uma postura da diretoria em dar espaço ao funcionário: "sua função [do funcionário] é do tamanho que você quer ser".

Há delegação de poder aos coordenadores, estes podem resolver diversos problemas sem se reportar a diretoria. Em casos graves comunica-se ao diretor, mas do contrário não. O coordenador tem a função de ensinar e integrar seus funcionários na empresa. A comunicação de informações apresenta algum problema e, a participação das pessoas em decisões é restrita a quem poderá contribuir com algo novo. Assim, a participação nas decisões é apenas para quem entende do assunto a ser discutido ou planejado.

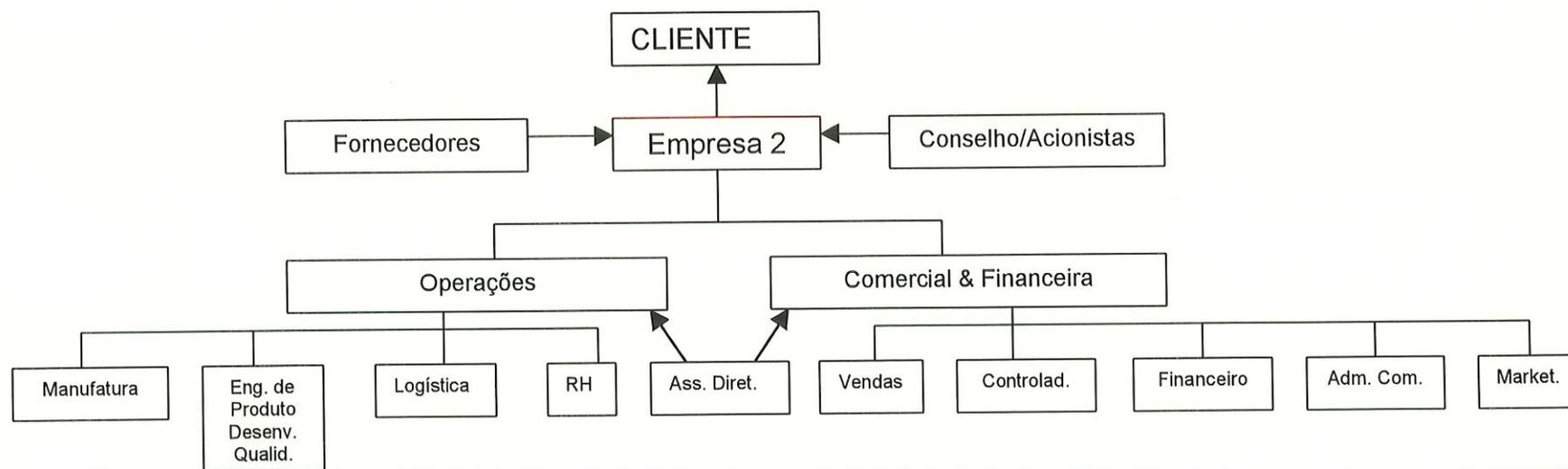


Figura – 14 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA EMPRESA 2

## **6. INTERPRETANDO O TRABALHO DE CAMPO**

A interpretação das duas empresas estudadas seguiu o critério de busca de dados através de entrevistas, documentos e observação de campo. A partir dos dados obtidos formou-se um conjunto complexo de informações. Esta complexidade aumentou à medida em que as variáveis desta pesquisa apresentaram um caráter predominantemente qualitativo.

Assim, seguindo o escopo teórico desta pesquisa, trabalhou-se com quatro variáveis que compõem o Controle Organizacional. Dessa maneira, as variáveis estudadas para a compreensão do Controle Organizacional estão divididas da seguinte forma: estruturação de cargos, estruturação de normas, estruturação de crenças internas e estruturação de crenças externas. Para a construção deste capítulo utilizaram-se principalmente os dados obtidos com as entrevistas realizadas pela pesquisadora com os diretores e funcionários de ambas empresas.

### **6. 1. EMPRESA 1**

Nesta empresa, o diretor representa a pessoa de mais alto cargo presente no seu dia-a-dia, pois, como já foi dito, os três sócios não participam diretamente das decisões da empresa. Dessa forma, o diretor e os funcionários foram entrevistados pela pesquisadora e forneceram os dados para a construção deste capítulo.

### 6. 1. 1. Estruturação de Cargos

Para o diretor da Empresa 1, ao ser indagado em entrevista, sobre os cargos, funções e departamentos da empresa obteve-se a seguinte resposta:

*“quanto aos cargos eu diria que ela está desatualizada, passando por uma revisão [novo desenho de departamentos e de cargos]. Em função do enxugamento, está tendo uma sobreposição de funções, que tem que ser formalizada. O desenho dos departamentos vai ficar pronto”.*

Para alguns funcionários não existe uma definição dos cargos implantada na Empresa 1 e estes são criados de acordo com as necessidades dos grupos. Para um dos funcionários

*“a empresa peca nessa parte, não se tem uma definição muito clara dos cargos, o que você tem que fazer, qual a sua responsabilidade, qual a sua autonomia, qual o seu poder, até aonde você pode ir”.*

Outra gerente relatou um ponto de vista diferente em relação aos cargos da empresa, dizendo que

*“eu acho interessante alguém que vai ocupar determinado cargo não é só pela formação que a pessoa tem, mas é analisado todo o conjunto (aspectos da personalidade, da experiência)... o que eu percebo é que a idéia é que as pessoas participem como um todo, não faça aquilo que o cargo determina. E é essa pessoa que consegue enxergar um pouco mais é valorizada. Isso eu considero o aspecto mais interessante”.*

Um elemento que pode vir a caracterizar a pequena empresa, que todos os entrevistados afirmaram, é a realização de tarefas, por parte destes funcionários, além das que lhes são atribuídas. Por outro lado, isso também pode caracterizar a falta de definição dos próprios cargos existentes na Empresa1.

A maior parte dos funcionários participam de algum grupo de trabalho, porém esse conceito de grupo está mais ligado a reuniões que acontecem

na empresa, onde se discutem e informam os problemas da empresa. Um aspecto interessante a ser levado em consideração e, uma falha da empresa, é que os dois funcionários do departamento de Recursos Humanos não participam de nenhum grupo de trabalho ligado a outra área dentro da empresa. Participam apenas da formação dos procedimentos da ISO 9000, pois a empresa está em processo de implantação desta norma.

Pretende-se até o final do ano de 1998 concluir processo de implantação da ISO 9000. O pessoal de Recursos Humanos, como exemplo deste fato, está fazendo uma pesquisa interna sobre o perfil de cada cargo existente na empresa. Ou seja, todos os funcionários preenchem um formulário com a descrição do cargo (responsabilidades e tarefas básicas) e os seus requisitos necessários. Isto passa por aprovação do gerente de área e depois por aprovação do RH. A partir destes dados faz-se uma programação anual de treinamento com cursos a serem oferecidos durante o ano para os funcionários que os necessitem. É preciso deixar claro que este é um procedimento que ainda está sendo pesquisado pela Empresa 1.

Em relação à autoridade e responsabilidade dos funcionários da Empresa 1, há uma tentativa de *“ser igual, homogeneizar os níveis hierárquicos”* de acordo com o diretor, mas

*“para algumas pessoas isso não fica muito claro, para outras há preferência de não assumir responsabilidades e, outros acabam extrapolando. Eu [diretor] diria que não é importante formalizar isso em função da presença de um líder. É deixar a pessoa crescer e você acaba detectando aquele que não quer crescer que não é o líder, não quer ser responsável, não ser chefe e quer ficar ali [cargo]”.*

Por outro lado, um funcionário afirmou que

*“você nunca sabe se tem que perguntar ou se pode agir. Se você age sem perguntar, às vezes, você toma alguma trombada. Se você não age sem perguntar você toma um porquê não fez. Então fica meio difícil por não ter*

*essa definição [cargos/responsabilidades], as pessoas ficam em cima do muro. Eu acho isso uma falha”.*

A gerente colocou que participa das decisões quando o diretor não se encontra na empresa e, afirma que

*“todos os cargos de confiança tem poder para decidir, o problema é que nem sempre eles decidem, mas eles têm poder em diferentes níveis”.*

A maioria dos entrevistados também concorda que não existe um líder dentro da empresa, existem os encarregados de cada seção, mas não há uma pessoa que represente toda a empresa. O diretor seria um líder, na opinião da gerente,

*“mas tem algumas restrições, em alguns momentos ele tem um comportamento um pouco agressivo. Isso assusta as pessoas. Então, muitas vezes, a pessoa vê nele um líder, mas acima disso acaba vendo ele com um certo temor, isso acaba com a liderança”.*

Esta gerente já trabalhou antes na empresa, quando existia cerca de 550 funcionários, saiu e voltou há quatro meses. Entre os funcionários ela é vista com um potencial para tornar-se uma líder dentro da empresa, talvez seja uma questão de tempo a formação de uma liderança na empresa. Porém, há uma certa confusão entre os funcionários sobre o que é ser um líder. Para a maioria deles, o líder está ligado ao cargo em que ocupa a pessoa na empresa.

Para o diretor não há uma avaliação de desempenho formal, pois

*“já fizemos e tivemos dificuldades grandes porque as pessoas que acabam avaliando não têm preparo ou treinamento ou nível necessário para avaliar pessoas, ou você tem todo mundo com nota 10 ou E (0). Percebe-se que tem uma carga emocional nesse assunto e precisaria de um sistema. O que acontece é que na empresa pequena você acaba percebendo e tomando medidas se quiser. Em um nível mais alto, acaba vendo isso através da reunião que nós temos. Percebe-se quem rende e quem não rende. A*

*peessoa quando é muito ruim ela mesma vai embora, há cobranças do grupo mais agressivas ... mas, isso demora porque há uma proteção entre eles”.*

Existem grupos de trabalho na Empresa 1 para cada unidade produtiva e entre os departamentos da administração. Nas unidades produtivas há maior frequência de encontros do que na área administrativa, a não ser o setor de vendas e finanças que estão sempre em contato.

Em relação à participação nas decisões há duas situações para o diretor:

*“quando a decisão tem que ser tomada e você tem pessoas mais agressivas que tomam decisões quando as coisas aparecem, acertando ou não. São poucas essas pessoas que assumem essas responsabilidades, nem todo mundo toma decisões quando tem que tomar. O que acaba acontecendo é que esperam eu chegar ou o chefe para que o chefe tome a decisão. Não tenho como generalizar, você tem pessoas que tomam decisões, erram e acertam e você tem pessoas que não tomam decisões. É uma questão que está muito relacionada ao perfil de cada pessoa. ... Esperar, diz a música, não é saber”.*

A comunicação da empresa é um dos pontos mais complicados, pois o diretor relatou que

*“é muito difícil traduzir uma idéia. Se eu não consigo passar um conceito ou uma ordem bem clara é uma dificuldade. Outra dificuldade é a preguiça natural das pessoas, no sentido de levar, explicar o que está querendo. Isso acaba acontecendo através das reuniões, aflorando problemas que precipitam essa forma de comunicação. Eu acho que é uma das piores formas de comunicação fazer isso, consome muito tempo de muita gente”.*

Acontecem muitas reuniões na Empresa 1,

*“em função dessa comunicação. O que acontece é que se têm muitas coisas acontecendo ao mesmo tempo e tem um só comprador. Se esse cara não está participando dos assuntos ele vai deixar alguém com certeza na mão. Um pouco é essa questão da comunicação que acaba sendo forçosamente*

*através da reunião, e outra questão é como tem poucas pessoas você tem uma dificuldade grande de encontrar todo mundo [quando as pessoas viajam]”.*

#### Na empresa

*“Há uma reunião semanal da área técnica; uma reunião por assunto, ou seja, bebedouro e serviços (não com frequência), máquinas de sorvete e diagnose automotiva para programação e acertos de cronograma. Tem uma reunião de vendas com o pessoal de atendimento, tem uma reunião mensal do pessoal administrativo de caráter informativo. Para a ISO 9000 também, para estudar e escrever procedimentos, é uma reunião mais pelo fato das pessoas estarem no mesmo lugar, mas eles poderiam fazer na sala deles se tivessem melhor organização”.*

Tais reuniões têm caráter informativo de cada área, discussão de novos procedimentos, o que está falhando e cobrança das tarefas do que cada funcionário deveria estar fazendo. Portanto, as reuniões têm um caráter controlador dos superiores sobre os subordinados e entre eles próprios.

Em relação a um processo de sucessão familiar, a Empresa 1 demonstrou haver uma ligação com a Empresa C (seu principal cliente até 1996) além da relação cliente-fornecedor. O presidente da Empresa C contratou os serviços da Empresa 1, na década de 70, e quando houve oportunidade e espaço, nos anos 90, colocou seu filho na Empresa 1. Isto fez com que a Empresa 1, que já vivia a dependência da Empresa C, se tornasse quase uma filial da primeira.

Em suma, a Empresa 1 possui uma estrutura organizacional aproximada da linha/assessoria com uma hierarquia de seis níveis de cargos e algumas assessorias. A empresa não está conseguindo se desvencilhar de todos estes níveis hierárquicos, pois imita e transporta a estrutura da área produtiva, que é mais complexa, para as áreas comercial e administrativa e,

possui, ainda, uma hierarquia salarial que prende os cargos aos seis níveis existentes.

### 6. 1. 2. Estruturação de Normas

Como já foi dito, os procedimentos da Empresa 1 estão sendo colocados na forma da norma ISO 9000. Para o diretor,

*“há uma grande dificuldade, pois ele é chato, as pessoas tentam escapar ou protelar. Alguns poucos existem e trazem uma carga de burocracia. Eu diria que o procedimento, a priori, é cumprido, se deu certo, ótimo; agora, quando dá errado a coisa complica, começa a protelar. Há uma questão de implementação dos procedimentos que ainda está por vir e, que a própria norma vai exigir que isto aconteça”.*

Em relação as normas de comportamento, o diretor afirmou serem poucas,

*“basicamente é o respeito ao próximo e aquilo que exige a lei, de caráter de segurança e são cumpridas. No momento que você introduz uma norma nova ela acaba sendo pelo caráter formal, porque o chefe falou e tem que fazer. Ao longo do tempo isso acaba se incorporando, passa a ser cultura – aquilo é hábito, quando uma pessoa nova vem, ela já existe, todo mundo faz isso, é tradição. Pode questionar no começo, mas a aceita até que vire costume. Na implementação da norma ela é pelo cargo, depois acaba virando tradição de uso e costume. Primeiro é difícil colocar, depois é difícil tirar”.*

Na opinião dos funcionários, basicamente as normas são cumpridas. Para um dos funcionários as normas não são cumpridas por todos, principalmente pelo diretor e sua esposa, rompendo com as regras de procedimentos existentes na Empresa 1. Em relação à produção, existem algumas normas do processo produtivo, mas fala-se mais por boca do que por escrito como afirma o encarregado da seção de bebedouros:

*“e nesse ponto a gente tá falhando muito. O certo é preencher um formulário e passar para a pessoa o que ela tem que fazer. Muitas vezes eu preencho, mas não tenho retorno daquele papel”.*

A socialização dos funcionários é importante para o diretor, fazendo-se partidário da integração.

*“Eu faço questão de gastar pelo menos 15 dias em integração com todos os profissionais novos. Tem outras pessoas da empresa que não fazem isso com seus subordinados porque gasta muito tempo. Apesar de haver uma orientação nesse sentido, não há uma obrigação. Por outro lado, fazer uma integração mal feita é melhor não fazer. É um pouco um dilema meu: eu obrigo isso ou não?, se eu obrigar isso é mal feito, então não vale nada, é perda de tempo. Eu procuro fazer com os meus e sugiro que se faça com os outros”.*

A socialização da empresa também não é muito bem feita, pois a maioria respondeu que quando entrou na empresa não recebeu treinamento, a não ser o pessoal ligado à produção, e tudo que aprenderam foi por curiosidade ou com o companheiro de trabalho. Hoje existe na empresa um discurso enfatizando a melhoria da integração/socialização do funcionário, mas não se conhece sua eficiência muito bem.

Outra norma da empresa é buscar, sempre que há vagas, o recurso interno e depois externamente. Para o diretor isto se justifica

*“Porque fica mais barato, é motivador, é bom, as pessoas que estão aqui já têm um conhecimento da empresa. Isso é válido”.*

Existe uma ênfase para a promoção interna, também como característica da pequena empresa, buscando alocar os recursos existentes para, depois contratar alguém de fora da empresa. Todos os funcionários entrevistados reconhecem isso como um fator positivo na empresa.

É função do departamento de Recursos Humanos fazer a parte formal no ensinamento das normas de comportamento, logo na admissão da pessoa. A primeira integração ensina um pouco dos procedimentos, as normas, as regras e disciplinas são aprendidas durante a experiência de trabalho.

A seleção dos funcionários é feita em cima da necessidade do cargo, ou seja, para um cargo técnico procura-se selecionar alguém com características técnicas de formação e experiência. Para cargos mais elevados ou de maior importância é feita uma análise psicológica além da experiência e formação. A empresa oferece treinamento, basicamente para problemas mais graves. Pode ocorrer em todas as áreas, mas com maior frequência na produção. Os treinamentos podem ser tanto interno quanto externo.

A maioria dos funcionários, por estarem na empresa há bastante tempo, não passaram por processo de seleção mais rigoroso como é feito atualmente. Em muitos casos, houve indicação dos próprios funcionários para a contratação de pessoas conhecidas para o preenchimento do cargo, configurando outra característica da pequena empresa. Na Empresa 1, há pelo menos oito casos de funcionários que têm parentes contratados. São pai ou mãe e filho, primos, marido e esposa.

Em suma, as normas da empresa são respeitadas por todos, mesmo que não haja concordância com estas. A opinião do grupo de funcionários da Empresa 1 parece ser mais forte do que as opiniões individuais e isoladas. O diretor parece ter consciência disto e não se preocupa muito com as regras e normas da empresa, somente com a aquisição da ISO 9000.

### 6. 1. 3. Estruturação de Crenças Internas

Os funcionários foram questionados quanto a suas percepções sobre a empresa, ou seja, como eles explicam a empresa em que trabalham. Houve uma certa dificuldade em responder essa questão, porém as respostas ficaram em torno do que a empresa produz, que os funcionários são polivalentes – ao realizarem tarefas além das que lhes são atribuídas. Também é uma empresa que procura investir, nas palavras da gerente de vendas

*“é uma empresa jovem ... que arrisca, acredita no potencial que ela tem e nos profissionais que ela tem. Isso motiva você a trabalhar”.*

Os funcionários afirmaram também que o ambiente de trabalho é bom, é amigável entre os colegas. A empresa investe em cursos e treinamentos para os funcionários, porém para o encarregado da seção de bebedouros

*“é uma empresa que luta com certa dificuldade, ... agora a gente tem sempre incentivo por parte da diretoria”.*

Para o diretor da Empresa 1 há uma crença interna, em relação ao lançamento de um produto em que não se libera toda a verba para um produto novo, pois

*“na medida que se percebe que o produto é viável vão sendo feitos os investimentos. Têm-se vantagens e desvantagens: a vantagem é que minimiza o risco e a desvantagem é que demora muito mais tempo”.*

Neste momento, em setembro de 1998, a empresa está passando por este processo, pois está estudando a fabricação de produtos de diagnose automotiva para entrar no mercado.

Em relação aos funcionários, foi perguntado ao diretor se havia resistência, por parte deles, às mudanças no processo produtivo e obteve-se a resposta de que sempre há resistência,

*“independente do que for, as pessoas têm resistência. Uma vez estabelecido o processo, não”.*

Os valores internos mais importantes para os funcionários da empresa são: ambiente de trabalho com respeito e amizade, é uma empresa que tem uma postura muito correta quanto aos seus pagamentos, tanto para funcionários como para tributos, como afirma a gerente de vendas

*“a gente procura fazer tudo dentro da lei e da melhor maneira possível”.*

Outro valor importante na empresa, para o supervisor de Engenharia Industrial, a empresa

*“trata o cliente e o fornecedor com muito valor. A gente procura sempre desenvolver e trabalhar com o fornecedor, desenvolvê-lo, se ele é interessante em nível de preços. ... Um grande valor dela é se adequar e se adaptar ao que tem de novo no mercado ... a empresa está aberta a participar”.*

Em relação a participação dos funcionários, nos momentos de resposta da empresa ao mercado, o diretor afirmou que se procura dar uma resposta muito rápida ao mercado e por outro lado,

*“essa mesma cultura que é muito voltada para fora é lenta internamente até por essa disposição que tem para atender os problemas externos, ... internamente, você acaba sendo lento, as pessoas deixam de fazer o que estão fazendo para atender o cliente”.*

Um fato muito importante que marcou a história da empresa, ao longo de sua existência, que interferiu muito no processo de formação de crenças internas da empresa, foi a perda de seu principal cliente em 1996. Com isso a empresa precisou reestruturar-se profundamente para poder permanecer no mercado. Conseqüentemente, houve um rompimento com a cultura organizacional do período anterior, pois para a gerente de vendas

*“até agora (1996) era uma cultura de medo, até mesmo pela postura do diretor, então as pessoas tinham medo de se mostrar e estar fazendo alguma coisa errada. Quando o diretor mudou [psicologicamente com a*

perda do principal cliente], *enquanto eu estava fora, eu percebo agora que ele é um homem que apóia a pessoa em primeiro lugar*".

Portanto, a empresa está buscando formar uma nova cultura organizacional mais adaptativa e voltada para o cliente e o mercado.

A área com mais problemas na Empresa 1, segundo seu diretor, é a área de Vendas por causa do mercado. Existem outros problemas com a Engenharia e a Qualidade, mas menores que o de Vendas. A área que é mais rentável e recebe mais investimento é a fábrica,

*"na verdade, todo investimento que é feito tem que se pagar e o que mais tem condição de se pagar é a fábrica"*.

A área que menos tem problemas é a de Contas. Isso pode ser percebido pelo discurso dele [diretor], pois o resultado final, a sobrevivência e o lucro são as coisas mais importantes, ou seja, a crença interna que predomina é a de obtenção de lucro e sobrevivência da empresa.

As possíveis modificações que o diretor faria na empresa seria com relação ao tipo de produto fabricado, ele deixaria de produzir bebedouros

*"porque o valor agregado é muito baixo, é um mercado de eletrodoméstico extremamente substituído, saturado. Se eu soubesse disso não teria entrado, eu não conhecia profundamente o mercado, mas ele tinha um perfil diferente [em 1993]: com preços mais altos, era mais comportado, tinha uma espécie de que o regulava e, nós o desestruturamos um pouco"*.

Esta fala caracteriza a falta de estudo e planejamento da empresa ao lançar novos produtos.

Os planos para a empresa a curto prazo para o diretor são

*"aumentar a participação das máquinas de sorvete e certificar a empresa com a ISO. [A médio prazo] catapultar os volumes de venda de bebedouros, basicamente estamos preparados, especialmente usando a exportação para*

*isso [atualmente, o diretor está visitando mercados externos, principalmente na América Latina]. A longo prazo, buscar novos produtos no sentido de conseguir aumentar um pouco a participação em outros mercados, seja de serviços, seja de refrigeração, seja no que for de forma a minimizar esse risco e essa sazonalidade que o bebedouro por si só tem”.*

Ainda, como parte da missão ou filosofia da Empresa 1, defende-se a forte concepção do atendimento personalizado ao cliente e o oferecimento de um padrão de qualidade internacional. Na opinião dos funcionários entrevistados, a missão ou razão de ser da Empresa 1 é a obtenção de lucro, a sobrevivência, a força de vontade para não perder a posição no mercado e, a necessidade da diretoria mostrar-se capaz em continuar com o negócio.

Em relação ao estilo de administração do diretor, ele próprio coloca:

*“eu não sou um bom administrador, eu sou um técnico. Isso é um problema de empresa pequena que acaba crescendo rápido. Se eu pudesse escolher, talvez escolhesse não administrar nada, mas basicamente, eu diria que acabo administrando por resultados. Você estabelece missões e vai medindo resultados, até porque tenho pouco tempo”.*

Como demonstram os trechos de entrevistas utilizados acima, a cultura organizacional da Empresa 1 está em fase de reformulação, devido a perda de seu relacionamento com a Empresa C. Este relacionamento caracterizou-se pela formação de uma cultura extremamente autoritária e centralizadora. Como conseqüência, o rompimento destas relações causou uma ruptura na cultura da Empresa 1 e esta precisou organizar novamente seu conjunto de crenças e valores. Esta reformulação ainda está acontecendo, pois percebe-se que não há uma homogeneidade de um conjunto de crenças e de valores consolidados e compartilhados pelos seus integrantes. Está havendo uma tentativa de formar uma cultura organizacional voltada para fora, para o cliente e o mercado.

#### 6. 1. 4. Estruturação de Crenças Externas

A primeira crença externa que ficou clara na Empresa 1 é que não se busca financiamento em bancos com a atual taxa de juros no Brasil e, sim tenta-se gerir o negócio com os próprios recursos. Busca-se também externamente, consultorias técnicas, tanto as subsidiadas pelo governo como as que não são. Para o diretor *“isso é fundamental”* e são pagas com recurso próprio da empresa.

Em relação ao estudo do mercado em que está inserida, o diretor da Empresa 1 não identifica, não analisa e não seleciona oportunidades de mercado, realizando isto quando já está no mercado

*“Quando nós entramos é muito superficial, além do mais o investimento do início é pequeno. Hoje a atenção está voltada para ele [bebedouro] porque é o maior negócio. Estamos aprendendo a olhar melhor em que tipo de negócio a gente entra”.*

Atualmente, existe um estudo do mercado consumidor feito pelo engenheiro [diretor] que assumiu a área de vendas. Ele pesquisou a população, as cidades, a renda para saber que região compra mais e mexeu um pouco com estes dados.

*“Eu tenho uma meta e um objetivo de vendas mensal e anual por cidade brasileira. Em função disso, identificamos representantes e estabelece-se uma cota para as vendas”.*

Os concorrentes são analisados por

*“força da situação, é um mercado prostituído, então você nem precisa ir atrás, o seu cliente te fala, diferentemente do mercado de máquinas de sorvete que é mais sério”.*

Quanto a inovação

*“temos a nossa própria política e filosofia: ‘devemos manter pelo menos dois projetos desenvolvidos e prontos para serem lançados, para manter a*

distância tecnológica sobre os concorrentes' (documento Filosofia da empresa). *Dentro disso a gente procura andar dentro desse conceito. Segue até certo ponto as tendências do mercado para tentar entendê-las para incorporar no meu produto*".

Os fatores externos que mais influenciam a administração da Empresa 1 são de ordem econômica e política, para o diretor

*"lamentavelmente, não tem as duas coisas separadas, tem decisões econômicas tomadas em função da política e, conseqüentemente, influencia a todos. Contato com clientes é feito regularmente, variando de tipo de produto: em serviços é diário, pois o contato é muito íntimo; bebedouros varia de cidade para cidade – mensal, quinzenal ou semanal. Fora isso, tem contato via fax, mala direta, boletim técnico, tentando estreitar esse contato*".

A empresa obtém informações através de órgãos governamentais, entidades/associações de classe, empresas especializadas, imprensa e pessoas conhecidas. *"Uma mistura de tudo isso"*.

Foi perguntado aos funcionários se eles conheciam a relação da empresa com o seu mercado, clientes, fornecedores e financiadores. As respostas obtidas foram, algumas, surpreendentes, pois os funcionários do RH não conhecem essa relação, não têm nenhum contato com esse aspecto. As pessoas que trabalham com a produção diretamente conhecem os fornecedores e um pouco da área de vendas, pois para o encarregado da seção de bebedouros

*"o que Vendas pede para produzir é porque já tá fechado, a gente não faz estoque"*.

Outro funcionário afirmou que a empresa ainda

*"é meio inocente neste sentido, as pessoas não têm essa cultura [conhecer cliente, fornecedores, financiadores], ... não têm muita experiência. A gente já não tem muito treinamento, eu sou obrigado a saber um pouco de tudo. É uma postura da empresa, tem um cliente só, para que eu preciso ser especializada?"*.

Para a gerente de vendas é uma relação boa e busca-se o respeito no mercado.

Em suma, a Empresa 1 privilegia como dinâmica organizacional e tipo de controle empregado a centralização do poder, o envolvimento coercitivo através de uma estruturação de cargos mal definida à sua realidade. Este controle ocorre através de uma má formação da estrutura organizacional da Empresa 1 em que os próprios funcionários não conseguem explicá-la corretamente e sentem insegurança ao tomarem algum tipo de decisão. Isto caracteriza a forte centralização do poder que o diretor tem sobre a sua empresa. Por outro lado, o discurso do seu diretor não reflete a realidade do envolvimento dos funcionários, pois ele afirma que tenta delegar autoridade, mas sua postura centralizadora não condiz com suas atitudes.

## **6. 2. EMPRESA 2**

A Empresa 2 é administrada por dois sócios diretores, um diretor-presidente, que foi entrevistado pela pesquisadora, e está ligado a área de vendas e finanças da empresa e um diretor, que não foi entrevistado, e está ligado à área de manufatura. Portanto, a empresa possui dois diretores e alguns coordenadores que vieram de grandes empresas, tanto da cidade de São Carlos como de fora. Eles trouxeram consigo toda uma gama de experiências de uma organização burocrática e buscam na empresa não utilizar esse conhecimento, mas muitas vezes isso não foi possível.

### 6. 2. 1. Estruturação de cargos

O diretor-presidente da Empresa 2 descreveu sua estrutura organizacional da seguinte maneira

*“tem cargos, funções e departamentos bem definidos em uma estrutura organizacional enxuta com apenas dois níveis hierárquicos. A autoridade e responsabilidade estão bem definidas, cada um sabe exatamente o limite de autoridade que ele pode exercer. Isso está claro. Está claro, dali para frente tem dois caminhos: ele traz o assunto ou toma o risco, depois a gente discute. Nossos princípios de administração: em caso de dúvida você faça, você é responsável por buscar informações, passá-las ao seu colega, a sua função é do tamanho que você quer ser. Diante disso, que é um quadro genérico e amplo, os limites da autoridade são definidos”.*

Com isso, os funcionários podem sentir-se mais valorizados, buscar seus espaços e estabelecer suas responsabilidades e autoridades. Porém, na empresa 2, a partir disto estabelecido as pessoas acabam realizando tarefas além das que lhes são atribuídas, desde que sua função primeira seja cumprida.

O primeiro nível hierárquico da empresa é o de diretoria, depois é o de coordenação e, abaixo deste encontra-se todo o pessoal que compõe o restante da empresa.

A maioria dos funcionários conhece a estrutura organizacional da Empresa 2, contudo os funcionários de menor nível hierárquico não a conhecem direito, pois o seu discurso não bate com o discurso da diretoria com relação a existência de somente dois níveis de hierarquia. Um engenheiro responsável pelo Laboratório da empresa afirmou o seguinte

*“conheço o organograma da empresa em que existe a distribuição de cargos e funções e a hierarquia da empresa. Ela não é muito alta, devido ao tamanho da empresa, essa hierarquia chega a quatro ou cinco degraus”.*

Outro funcionário da produção afirmou haver quatro níveis hierárquicos, sendo eles: diretoria, coordenação, operacional e produção.

Existem grupos de trabalho em cada área da empresa. Eles existem quando são lançados projetos, as pessoas são convidadas a participarem e darem sugestões. Isto faz parte das normas dentro de cada área. O grupo de trabalho da manufatura forma uma equipe de funcionários polivalentes que se revezam, durante o dia, nos diferentes postos de trabalho. Isto ocorre como norma da produção. Para que o funcionário não entre em rotina e canse de sua função.

A empresa procura contratar pessoas que tenham conhecimento nas áreas em que vão trabalhar. O coordenador da produção afirmou que os funcionários

*“coordenam os recursos, tomam nota diária da produção e com isso eles formam as equipes e as distribuem. Não há nenhuma responsabilidade sobre o funcionário, todos se reportam diretamente a mim, mas há essa função de distribuição”.*

Ainda em relação à produção, como confirmado nas palavras acima, o coordenador de recursos humanos contou que há o cargo de operador de produção que trabalha em células

*“aqui não tem várias funções na linha, eles são operadores de produção e atuam em célula de trabalho, atuam revezando, não têm posto fixo podendo trocar a hora que quiserem. Eles fazem isso entre si, quando isso não acontece a gente toma o cuidado de fazer acontecer porque existe, ultimamente, uma tendência muito grande entre as pessoas de entrar na rotina de trabalho. Isso favorece ao funcionário não ficar estressado e não adquirir a LER (Lesão por Esforço Repetitivo)”.*

A maioria dos funcionários afirmou realizar tarefas além das que lhes são atribuídas, pois há muita coisa a se fazer na empresa e nem todos dão conta do que têm a fazer. A maioria deles também participa de equipes de

trabalho, mas só quem pode tomar algum tipo de decisão são os coordenadores e diretores. São estes que decidem tudo na empresa. Os coordenadores e diretores aceitam sugestões de todos os funcionários, e se estas forem pertinentes as acatam. O funcionário que sugerir e for aceita alguma modificação recebe um prêmio simbólico por isto, porém ele e outros não participam em nenhum momento das decisões da empresa.

Para o diretor-presidente não existe avaliação de desempenho formal, através de preenchimento de formulários que medem o desempenho do funcionário. Tem-se uma avaliação a cada seis meses através da qualidade do trabalho apresentada pelo funcionário não medida por mérito estabelecido, mas pela passagem de informação entre os diferentes níveis hierárquicos e a qualidade dessa informação recebida. Existe também na Empresa 2 um sistema de incentivo ao funcionário denominado *colaborador do mês*, em que há uma votação entre os funcionários para escolherem o que mais se destacou no mês. Este sistema pode ser visto como uma forma de avaliar o desempenho, pois de acordo com o coordenador de Recursos Humanos, pode-se perceber os funcionários que quase não se destacam e os que se destacam demais. Este destaque pode ser tanto por nível de produção, como por dedicação e comprometimento com a empresa.

Assim, isto demonstra que há na empresa um sistema informal de avaliação de desempenho. Porém, isso mostra algo na empresa, pois segundo alguns funcionários da administração, o *colaborador do mês* escolhido sempre é alguém da área de manufatura, dificilmente é da área administrativa, ou seja, há um grupo mais coeso na empresa que é o da Produção. Esse colaborador ganha, como prêmio, um jantar para quatro pessoas em um restaurante da cidade.

Em relação à participação nas decisões da Empresa 2 o diretor-presidente relatou:

*“Sempre que possível a participação nas decisões ocorrem com convite para quem possa contribuir com algo novo(que tenha experiência de vida). Em princípio a gente sabe os limites e aptidões de cada um, se eu estou inseguro eu vou lá e peço a informação, quando eu não tenho certeza eu busco ajuda. Quando eu domino eu não vou pegar informação, não abro mão do conhecimento. Posso até convidar uma pessoa para participar do processo decisório visando o comprometimento dele com a idéia. Se você participou da geração da idéia aquilo te compromete. Para a decisão o primeiro critério é ter conhecimento. A participação nas decisões é sempre que a pessoa tem uma contribuição técnica ligada ao conhecimento serão convidados, quando não, não”.*

Os funcionários que participam das decisões são todos os coordenadores de todas as áreas da empresa.

Os funcionários consideram o diretor-presidente o principal líder da empresa, afirmam que seu estilo de administração é muito bom, que aceita idéias das pessoas. Em relação ao outro diretor-sócio da empresa, existe uma certa controvérsia entres os funcionários, pois alguns o vêem como um chefe muito exigente e rigoroso, até mesmo ríspido, outros entendem sua postura mais austera como característica de sua personalidade.

A liderança na Empresa 2 também está ligada, como na Empresa 1, ao cargo que a pessoa ocupa. Os coordenadores são reconhecidos como líderes por causa de suas ocupações.

Em relação à comunicação da empresa, o diretor-presidente relatou que ela é restrita e pouca. É feita uma comunicação formal quando a pessoa é admitida através da leitura das normas e dos valores básicos da empresa.

A comunicação interna é

*“Extremamente informal ou seja, não existe formulário do tipo De: Para:[como um memorando]. Nós despachamos em cima do próprio papel. Ela é informal e extremamente desburocratizada”.*

As reuniões são poucas, as que mais ocorrem são de caráter técnico e as que toma decisões técnicas ocorrem com bastante frequência. Por outro lado, existem as reuniões de caráter informativo a cada seis meses, onde os coordenadores discutem os resultados da empresa e fixam os objetivos principais para os próximos seis meses. De acordo com os coordenadores, principalmente o de recursos humanos, tais reuniões têm um caráter de controle sobre as pessoas, pois passam-se informações e cobram-se a realização das tarefas a serem feitas.

As reuniões na Empresa 2 ocorrem com bastante frequência entre as diferentes áreas. Para o coordenador de recursos humanos

*“são reuniões informativas que a diretoria normalmente passa informação para todo mundo ... a comunicação é excelente, um depende do outro, nós trabalhamos em grupo – essa é a filosofia da empresa. A equipe trabalhando em benefício da empresa”.*

O grupo a que se refere o coordenador é o grupo formado por todos os coordenadores e, entre eles a comunicação parece não ter falhas graves, mas entre os funcionários abaixo deles isto se torna um problema. Entre as muitas conversas entre a pesquisadora e estes funcionários de nível mais baixo, percebeu-se a falta de informações sobre o que está acontecendo na empresa. Isto pode caracterizar uma centralização de informações por parte da diretoria e seus coordenadores ou pode demonstrar o pouco envolvimento de todos os funcionários com a empresa.

Para o diretor-presidente, no seu conceito de empresa, ele não é cobrador de controles e sim de resultados. Existem outras pessoas na empresa que têm esse papel de cobradores, apesar de não admitirem formalmente. Os coordenadores têm essa função não explícita, mas sempre que há desvios de obediência são eles, primeiramente, que conversam e tentam resolver os problemas que ocorrem com os funcionários.

## 6. 2. 2. Estruturação de Normas

Em relação as normas da empresa, o diretor-presidente afirmou tentar *“eliminar o máximo de coisas escritas, o fato de estar escrito não elimina a duplicidade de interpretação. Escreve-se o menos possível e o resto é tudo por atitude. O mais importante é a atitude, a ação”*.

Existe na empresa uma pasta que o funcionário recebe ao entrar na empresa para ler e conhecer as normas da empresa. São muitas normas administrativas que tentam dar conta de todas as possíveis situações que podem ocorrer na empresa. Esse conjunto de normas foi elaborado por um funcionário que não está mais na empresa, mas que antes de trabalhar nela foi funcionário de uma grande empresa da cidade, trazendo consigo uma bagagem burocrática alta. Todavia, estas normas procuram não burocratizar a empresa já que uma delas diz o seguinte *“evitar em toda as áreas da empresa a burocracia, buscando procedimentos versáteis e ações rápidas”* (Normas da Empresa 2 – maio/95).

As normas da Empresa 2, em sua maioria, estão descritas e as pessoas as cumprem não havendo sérios problemas em não aceitá-las. Outras normas menos formais referem-se ao relacionamento entre as pessoas da empresa, ou seja, busca-se o respeito humano e a não invasão do espaço do outro, entre outras.

O processo de socialização, denominado *indução* pelo diretor-presidente é algo importante e, para ele, talvez aja falhas neste sistema. Nas suas palavras

*“a nossa política é: o funcionário ao chegar sentir-se bem vindo. Ele recebe cartão de visitas, tem uma mesa, um telefone, o seu chefe vai pegá-lo e apresentar a todos os colegas, ao mesmo tempo, circula com todos os funcionários um breve currículo do novo funcionário. Sempre o chefe fazendo a apresentação. Fora isso, deveria receber um vídeo sobre o que é a empresa, o processo produtivo, os produtos que faz. Então o processo é*

*esse, o cara entra e tem a sensação que é bem vindo. Eu passo toda a catequese, a minha porta está sempre aberta”.*

A socialização da Empresa 2 é feita, na sua maior parte, pelo coordenador de recursos humanos que construiu um processo de integração do funcionário à empresa. Este processo confirma as palavras do diretor-presidente e enfatiza o papel dos coordenadores como os elementos que são responsáveis pela socialização dos novos funcionários.

Também foi criado, pelo mesmo coordenador de recursos humanos, um sistema chamado de incentivo aos funcionários da Empresa 2. Este se compõe de alguns fatores entre os quais: promoção de cargos; comissão de funcionários, caixa de sugestões (anônima); biblioteca circulante; boletim informativo; colaborador do mês; palestra do mês, aniversariantes do mês; datas comemorativas etc.

A maioria dos funcionários entrevistados aprendeu tudo que sabe na empresa com os colegas de trabalho em conjunto com a experiência que tinham antes de trabalhar na mesma. Poucos treinamentos foram oferecidos às pessoas que foram entrevistadas e um deles, o engenheiro responsável pelo laboratório, oferece treinamento para os funcionários da empresa. Em relação à questão de treinamento, o coordenador de recursos humanos afirmou existir uma verba dentro do orçamento da empresa para pagar treinamentos quando surgem necessidades para tais.

Em relação à escolha dos funcionários existem alguns critérios não expostos que vão desde a escolaridade e cursos técnicos e superiores à qualificação específica, como cursos superiores e experiência no ramo em que vai atuar. Como exemplo disto, o coordenador de recursos humanos tem experiência de quarenta anos no ramo, o coordenador da manufatura também tem mais de trinta anos de experiência. Porém, isso não caracteriza a empresa como um todo, pois ela possui profissionais jovens e com muita

habilidade no que realizam. Existe também, quanto a seleção dos funcionários, a indicação de alguém conhecido ou de dentro da própria empresa. Este fato é o que ocorre com mais frequência na empresa confirmando que as pequenas empresas possuem uma relação de confiança com seus funcionários como argumentado no capítulo 5.

### 6. 2. 3. Estruturação de Crenças Internas

Os funcionários, ao serem indagados pela pesquisadora sobre como explicam a empresa, afirmaram, na sua maioria, que conhecem os produtos que a empresa produz e comercializa dentro de uma linha popular de eletrodomésticos. Em relação à administração da empresa afirmam que existe muita abertura por parte dos proprietários, que eles ouvem as sugestões dos seus subordinados. Isso pode caracterizar uma empresa moderna, cuja filosofia é de abertura, existindo um planejamento prévio para o futuro. Nas palavras da analista financeira da empresa

*“a cultura da empresa foi fundada em cima disso, voltada para o futuro: nós somos pequenos, a estrutura física é pequena, mas o intuito da empresa é crescer”.*

Existe na empresa uma forte ênfase ao atendimento do pós-venda aos clientes e consumidores. Isso fez com que seus diretor-presidentes criassem uma rede de assistência técnica dentro da empresa que, além de prestarem serviço para a empresa prestam serviço para inúmeras outras empresas de eletrodomésticos no Brasil todo. Tem-se, então, uma empresa de Assistência Técnica dentro da Empresa 2. Nas palavras do coordenador da assistência técnica, a vantagem para a Empresa 2 é o faturamento:

*“é uma maneira de aumentar o faturamento da Empresa 2, diminuir o custo de garantia da Empresa 2. A área de assistência técnica de uma empresa é um ralo, só sai dinheiro, só tem custo. Aqui eu consigo pagar o custo da Empresa 2 num valor fixo e consigo ganhar dinheiro vendendo serviços para*

*outras empresas. A minha rede já está montada e uso esse potencial armado para outras empresas”.*

Os produtos que a Empresa 2 criou foram a partir de uma necessidade de mercado detectada pelos empresários. Para o diretor-presidente

*“verificamos na época, em 1994, que a lavadora de roupas é um bem durável cujo ciclo de vida é muito longo – durante os próximos 20 anos nada lavará melhor do que sabão e água – ou seja, o sistema de lavagem de roupa vai ser como está com pequenas melhorias. Em segundo lugar, a lavadora de roupas é um dos bens duráveis de maior anseio de compra (depois da geladeira, fogão, TV é a lavadora de roupas). Já existia lavadora de roupas no mercado, então encontramos um produto que era mais bonito, de melhor qualidade e que tinha alguns diferenciais” [tanquinho de lavar roupas].*

A empresa modernizou o produto que se encontra na segunda versão, sendo o mais moderno do mercado segundo seu diretor-presidente. Uma das fontes para tais mudanças é a existência do “Clube do Lar” (um sistema de relacionamento com os clientes da empresa, pois ao comprarem recebem uma carta-resposta para opinarem sobre o produto) com mais de 14.000 associados. Outra fonte de informações são pesquisas de mercado que enfatizam uma série de hábitos e valores do consumidor.

Os valores da Empresa 2 são a competitividade através de inovações de mercado com um gerenciamento dinâmico e planos de marketing ativos; a satisfação do cliente/consumidor; a busca de uma excelência de qualidade em seus produtos; a satisfação de seus acionistas; a segurança e a saúde de seus funcionários para tornar os recursos humanos uma chave para o sucesso da empresa; a ética e a integridade com os clientes, fornecedores, funcionários, acionistas e comunidade (Documento *Quem somos?*, Julho, 1998).

Para os funcionários os valores mais importantes da Empresa 2 são o pagamento fiel de suas contas, impostos, ou seja, trabalhar dentro da lei; garantia da qualidade do cliente; o respeito pelo ser humano; aprimoramento do relacionamento interno (porém, observou-se que há muitas diferenças entre as pessoas que trabalham na administração); inovação nos produtos. Conseqüentemente, a ênfase é sobre o trabalho profissional, através da seleção de pessoas qualificadas para os cargos a serem preenchidos.

A Empresa 2 é administrada pela *“Gestão Participativa com diferentes níveis de participação”* como já foi dito. O diretor-presidente aceita a participação nas decisões somente de quem tem algo a contribuir tecnicamente em relação aos assuntos a serem discutidos. Isso caracteriza uma certa centralização por parte dele em relação às tomadas de decisão.

O fato mais importante que marcou a Empresa 2, ao longo de sua história, foi a abertura do capital da empresa tornando-se uma S/A, com um conjunto de acionistas participando desta. Isso faz com que a empresa divulgue seus dados à sociedade demonstrando sua competência em fabricar produtos de qualidade. Para os funcionários esse fato também foi o mais importante para o desenvolvimento da empresa, além do planejamento e estudo prévio realizados antes da implantação da mesma. Tal estudo fez com que a empresa hoje se tornasse um potencial concorrente entre as grandes do mercado de eletrodoméstico.

Atualmente, a área da empresa que mais tem necessidade de atenção é a de Vendas e a de Contabilidade. Nas palavras de seu diretor-presidente

*“a área mais problemática é Vendas e Contabilidade, pela competitividade do mercado e pela exigência de controles. A área que menos dá problema é a parte produtiva, ela é baseada em qualidade com processo nominado [estabelecido por normas], é só fazer. A área que recebe mais investimento é a de Desenvolvimento de Produto porque a gente precisa ser inovador. Não existe área mais rentável, a gente analisa toda a empresa, o global”.*

As modificações que seriam feitas na empresa relacionam-se com a área de Vendas, para ser mais agressiva. Os planos para a empresa são o aumento do volume da produção e lançar alguns produtos (estudo de ventiladores de teto).

Em suma, a Empresa 2 tem uma forte ênfase nas suas crenças internas. Seus funcionários recebem o nome de “colaboradores” e são induzidos a trabalhar em função do cliente, ou seja, em função de um mercado externo. Todavia, isto faz com que a empresa necessite de uma forte coordenação interna, no sentido de formar a crença e o valor interno sobre o bom atendimento ao cliente.

#### **6. 2. 4. Estruturação de Crenças Externas**

Os funcionários da Empresa 2 afirmaram que a razão da existência da empresa é montar lavadoras de roupas semi-automáticas, comprar e vender fogões e centrífugas de e para o mercado externo e interno. Em conjunto com o conhecimento que os proprietários têm sobre o mercado gerando lucros e empregos.

Para que isto se concretize, a Empresa 2 mantém bastante contato com bancos e estão tentando esgotar todos os incentivos fiscais da cidade e da região. Utilizam-se também de consultorias técnicas com as Universidades, com empresas de Marketing e de Tributos. Os planos de Marketing/Vendas são revistos a cada três meses para conhecer os concorrentes, sendo que as metas de vendas estão bem definidas, por produto e por região. As oportunidades de mercado têm uma atenção constante.

A busca da inovação é através do que o mercado quer, cuja orientação da clientela é muito importante. A empresa cresce em função da inovação que promove em seus produtos. Os fatores externos que mais influenciam são os econômicos, os sócio-culturais e depois os legais e políticos. A frequência de contato com a clientela e o seu acompanhamento são semanais.

A Empresa 2 procura usar informações de seu interesse próprio através de pesquisas específicas de mercado e contato com clientes e, posteriormente, com pessoas conhecidas.

Alguns dos funcionários da empresa conhecem sua relação com clientes, fornecedores e financiadores pelo seu próprio trabalho. A maior parte deles conhece a relação com os clientes, pois é cultura da empresa fornecer a melhor assistência possível ao cliente. É uma relação boa na opinião deles, porque a empresa tem um faturamento grande e precisa ter um bom relacionamento com bancos. Nas palavras da analista financeira

*“o intuito da empresa é ter o cliente e o fornecedor como parceiros. O relacionamento com eles é muito próximo: frente a frente. Na parte de finanças, a gente tem que buscar recursos, se a gente não tiver um bom relacionamento com essa parte a gente não consegue nada. A gente compra a 40 dias e vende a 30/60 dias”.*

A relação com os cliente tem um *feed back* através do Clube do Lar que dá um retorno muito bom à empresa. Em relação aos fornecedores, há critérios rigorosos de entrada dos produtos na empresa com os nossos padrões existentes.

Percebe-se na Empresa 2 que há uma forte ênfase ao cliente, a busca da sua satisfação e atendimentos plenos. Conseqüentemente, a estruturação de crenças, tanto interna como externa, são os elementos de controle que mais se revelaram durante o trabalho de campo. Pode-se afirmar, como os dados demonstraram, que a dinâmica organizacional da

Empresa 2, bem como seu sistema de controle giram em torno de sua Cultura voltada para o mercado.

## **7. DINÂMICA DO CONTROLE ORGANIZACIONAL NA PEQUENA EMPRESA**

Este capítulo tem por objetivo unir os dados empíricos, coletados nas empresas estudadas, com as teorias apresentadas ao longo desta pesquisa. É necessário, agora, fazer um contraponto entre prática e teoria para poder confirmar ou refutar a visão existente sobre as pequenas empresas. Dessa forma, as quatro variáveis introduzidas por esta pesquisa – estruturação de cargos, estruturação de normas, estruturação de crenças internas e estruturação de crenças externas - construídas como modelo teórico e argumento para a manifestação do Controle Organizacional, serão apresentadas em sua realidade através das empresas analisadas.

Uma questão fundamental para o entendimento das Pequenas Empresas é a centralização do poder ou do controle organizacional. Esta centralização manifesta-se e pode ser explicada pelas quatro variáveis. Todas estas variáveis, de alguma forma, tocam na questão da centralização do poder, ficando difícil separá-lo e colocá-lo ligado especificamente em uma das quatro variáveis.

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

A estruturação de cargos na Empresa 1, 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 como o capítulo anterior demonstrou, apresenta-se de uma

forma desatualizada. O próprio diretor admitiu isto em sua fala, 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 um total de 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 a partir do rompimento com a Empresa C. Assim, 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). 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 conseqüência 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 com pouca visão de Administração de Empresas, aliado a uma experiência profissional apenas nesta empresa. O diretor trabalha nesta empresa há seis anos e iniciou suas atividades como estagiário até chegar a diretor da Área Industrial. Atualmente, como já foi dito, 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.

Isto se originou quando a Empresa 1 possuía 550 funcionários e passou a ter 50, em um primeiro momento, chegando hoje, em 1998, a ter 94. Isto resultou na passagem de uma dinâmica organizacional em que a empresa possuía cargos bem definidos, profissionais especialistas, um mercado cativo com diretores autoritários, caracterizando um controle organizacional coercitivo, cujo envolvimento dos funcionários era alienativo e calculista. Com a perda desta situação, em 1996, a empresa passou a ter menos de 100 funcionários e não conseguiu redefinir os cargos, estando estes mal configurados dentro de um organograma desatualizado e improvisado. A empresa tem que correr atrás do mercado, atender bem os clientes, necessitando de funcionários para tal função que não estão preparados para tomar iniciativas e, finalmente, com um diretor voltado à prática administrativa. Conseqüentemente, o controle organizacional continua coercitivo com envolvimento calculista, mas busca-se um envolvimento moral com a finalidade de atender bem e cativar os clientes.

Assim, a tomada de decisões da Empresa 1 restringe-se aos níveis superiores. A comunicação dessas tomadas de decisões da Empresa 1 também ocorre nos níveis superiores e estes têm a responsabilidade de passar para os outros funcionários. Porém, este processo é um dos pontos mais complicados na empresa. Uma solução encontrada para este caso é a ocorrência de diversas reuniões na empresa, que servem tanto para passar informações como uma forma de cobrar e controlar as pessoas e seus deveres.

A estruturação de normas na Empresa 1, 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, a 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 torna-se parte da cultura da empresa. Após esta fase, fica difícil tentar modificá-la porque virou hábito e costume.

A seleção dos funcionários para PERECIN (1984) não é uma escolha muito 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 está 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 situações mais graves 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 na Empresa 1, entendida como a conduta esperada dos funcionários 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 pelo costume, pelo hábito e pela presença física do proprietário. Critérios pessoais e arbitrários são utilizados para organizar o processo de trabalho e legitimá-lo (TEIXEIRA, 1984).

A história que mais influenciou a Empresa 1, ao longo de sua existência, foi 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;
- 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 atingí-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;
- 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. Assim, a dinâmica do controle organizacional na Empresa 1 enfatiza a formação de um corpo de funcionários que aceitem, primeiramente, as suas regras e normas para, posteriormente, voltar-se para o cliente.

## **7. 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 ter 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. Além disso, fez diversos cursos no exterior, tendo uma forte influência da administração inglesa e norte-americana (EUA). Criou em conjunto com outros empresários de São Carlos a Empresa 2, que administra atualmente. 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 polivalente, 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, 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. Neste caso, a 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, há Empresa 2 busca uma forte ênfase ao 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).

O colaborador do mês, enquanto norma da empresa, representa uma forma de paternalismo (TEIXEIRA, 1984), porém moderno, onde o funcionário que se destacou entre todos os outros recebe em troca uma recompensa. Isto também caracteriza um envolvimento calculista e moral (SERGEANT & FERES, 1972). A promoção interna também confirma a existência da gratidão, por parte dos funcionários aos diretores, como característica do paternalismo.

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 funcionários enquanto profissional ao invés do pessoal.

Apesar da Empresa 2 ter apenas quatro anos de vida uma história importante aconteceu que influenciou na sua dinâmica organizacional. Tal história é a abertura de parte capital da empresa, tornando-se uma Sociedade Anônima, tendo que prestar contas à comunidade periodicamente. Isto fez com que a Empresa 2 buscasse ter um bom relacionamento com a comunidade, com os clientes e fornecedores para manter uma boa imagem no mercado.

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;
- Manter e buscar o profissionalismo sempre.

A estruturação de crenças externas, como a conduta esperada dos funcionários através das influências do mercado, da concorrência, de novos produtos e materiais, 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;
- 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.

### **7. 3. CONTROLE ORGANIZACIONAL NA PEQUENA EMPRESA: uma síntese dos casos estudados**

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 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.

Outro 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.

Outro conceito importante para a análise das empresas é o local onde elas estão inseridas e o mercado em que atuam. Estes dados interferem muito no desenvolvimento de suas crenças e valores organizacionais. O mercado que as empresas atingem pode ser restrito, pequeno ou amplo, sendo necessário conhecer os aspectos culturais de cada local que se

deseja atingir. Isto interfere internamente nas empresas para que elas se organizem em função destes aspectos sócio-econômico-culturais.

## 8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao término desta pesquisa, algumas questões foram relevantes para o seu desenvolvimento. Primeiramente, pode-se afirmar que há uma grande falha na literatura administrativa em não reconhecer a importância das pequenas empresas. Em seguida, e com um teor mais específico, o Controle Organizacional traz uma série de temas que devem e podem ser abordados por diferentes áreas das Ciências Humanas, tornando-o especialmente instigante. Finalmente, a abordagem sobre Pequenas Empresas começa a delinear uma forma de pensamento peculiar a este tipo de organização. Estes três principais itens serão discorridos com mais detalhes ao longo destas considerações finais.

Afirma-se “Considerações Finais”, pois o tema desta pesquisa – Controle Organizacional – necessita ainda de muitos outros estudos. Além disso, a pesquisa científica produz uma série de resultados que podem gerar outras pesquisas em sua seqüência ou em sua contraposição. Assim, o termo “Considerações Finais” é a melhor forma a ser empregado do que, simplesmente, “Conclusão”. Isto se reforça pelo caráter sociológico e administrativo que esta pesquisa tem sobre a abordagem do Controle Organizacional.

Assim, a revisão da literatura administrativa que enfatiza as grandes organizações falha em relação à abordagem das pequenas empresas. Isto ocorre devido a grande influência da produção científica e pragmática, predominantemente, realizada nos Estados Unidos. Esta produção científica tem uma visão da dinâmica organizacional que, infelizmente, influencia muito

a produção científica brasileira na área da Administração. Conseqüentemente, o acesso a outras abordagens é raríssimo. Isto leva a uma produção enclausurada de resultados que cada vez mais confirma esta visão dominante.

Todavia, o cenário sócio-econômico e político que se configurou parece começar a reagir ao domínio desta visão e apresentar indícios de novas realidades. Porém, ainda é muito cedo para poder afirmar qualquer coisa mais concreta neste campo. Espera-se que esta dominação perca um pouco de fôlego e dê espaço para outras alternativas de visão administrativa.

Assim, a literatura administrativa tanto americana como brasileira, em sua maioria, têm a mesma visão. De uma certa forma, isto restringe o campo de trabalho em pesquisa científica, pois ao se propor novas formas de abordagens aos problemas administrativos esbarram-se em instituições que seguem o funcionalismo como um dogma incontestável. O Brasil produz outros tipos de linha de pensamento diferente da corrente funcionalista, mas são poucos divulgadas e não têm força para romper com o tipo de pensamento dominante.

Outro fator importante, ainda dentro da literatura administrativa e com relação a esta abordagem, é que não existe um consenso sobre as pequenas empresas. O que há é uma crença que determina que as pequenas empresas devem crescer e tornarem-se grandes, ou seja, ser pequeno é só um estágio do desenvolvimento das empresas e estas não devem permanecer pequenas.

Percebe-se que há um equívoco neste tipo de abordagem voltada para as grande organizações, pois, principalmente, no caso brasileiro, as pequenas empresas, assim como as micro e médias, é que geram grande parte dos empregos e um melhoramento na distribuição da renda do país.

Por estes motivos, há um discurso político muito forte de incentivo à micro e às pequenas empresas, porém na realidade, os grandes investimentos recaem sobre as multinacionais ou transnacionais que geram publicidade, mas não geram melhoramento da distribuição da renda nacional, um dos mais graves problemas brasileiros. Com isso, não há fortes investimentos reais para a micro e as pequenas empresas, há somente muita intenção e discurso político.

Além desse discurso equivocado e como consequência dele, não há muitos estudos sistematizados sobre as pequenas empresas e sua realidade. Realidade esta muito diferentes das grandes empresas que dominam os mercados econômicos. É preciso que se mude a mentalidade de que tudo que é bom e tem sucesso é grande. O pequeno também pode ter sucesso e isso precisa tornar-se um valor integrante de uma cultura tradicional e conservadora como a brasileira.

A abordagem sobre pequenas empresas no Brasil requer muitos estudos para que comece a se criar uma teoria científica sobre este tipo peculiar de organização. Esta pesquisa tem como uma das suas finalidades e contribuições poder esclarecer como ocorre a dinâmica do Controle Organizacional nas pequenas empresas. Todavia, não se pode generalizar este estudo, pois a pesquisa deu-se apenas em duas empresas e os dados coletados não são suficientes para a generalização do caso. Muitos estudos virão, posteriormente a este, fornecendo dados para a teoria das Pequenas Empresas Brasileiras.

Antes de entrar na análise das empresas estudadas, é necessário fazer algumas colocações a respeito do estudo do Controle Organizacional. O conceito de Controle Organizacional deve ser entendido como um tema complexo que necessita de várias abordagens para dar conta de sua manifestação – o que se denomina interdisciplinariedade do uso das Ciências Humanas. Abordagens estas que podem ser tanto administrativa,

sociológica, política e psicológica, sendo que a junção de todas seria o ideal para compreender melhor o Controle Organizacional.

A abordagem administrativa sobre o Controle Organizacional pôde ser vista ao longo da evolução do Pensamento Administrativo. Taylor e Fayol, como seus precursores, estiveram preocupados com a racionalização do trabalho, a forma estrutural e o comando dentro das organizações. Esta visão ainda é predominante, mas existem outras visões como a de Mintzberg e Kotter em que o controle é algo mais sutil e se dá através dos meios de influência entre as pessoas das empresas.

A abordagem sociológica e política busca entender como o Controle Organizacional dita as regras de conduta humana individual e coletiva seja em empresas, seja em instituições públicas. Há uma forte ênfase ao entendimento desta conduta através dos meios de controle aplicado às pessoas para atingirem os objetivos das organizações. Isto ocorre através da seleção, socialização e treinamentos que o indivíduo recebe ao entrar em uma organização. Com isso, consegue-se o envolvimento desejado pela organização de seus integrantes.

A abordagem psicológica, menos explorada por esta pesquisa, entende o Controle Organizacional através dos comportamentos que a organização produz em seus funcionários. É muito importante, para esta abordagem, a presença de uma liderança organizacional, pois é esta quem fará com que os subordinados sigam ou não os comportamentos que a organização deseja. Esta é uma visão modesta da abordagem psicológica do processo de Controle Organizacional, pois sua análise vai além dos comportamentos e dos líderes que os influenciam, englobando uma série de fatores psicológicos relevantes como a formação da personalidade dos dirigentes das empresas.

Portanto, isto demonstra o valor da interdisciplinariedade que se justifica por causa dos inúmeros elementos que interferem no processo de Controle Organizacional, ou seja, as pessoas são controladas de diversas formas. Formas que ocorrem através de meios físicos, remunerativos ou morais. Além disso, há toda uma gama de comportamentos que influenciam determinado controle. Além dos meios de controle e do comportamento, há a interferência da existência de lideranças e seus discursos a respeito do grau de envolvimento que seus subordinadas podem sofrer.

Controlar significa conduzir os seres humanos a uma determinada atividade com um objetivo específico. Sua eficiência depende da integração dos objetivos pessoais com os objetivos da organização. Para que isto seja alcançado existem os meios de controle, os graus de envolvimento, os tipos de liderança e os comportamentos obtidos; tudo resultado do Controle Organizacional. Os tipos diferentes de organizações podem mesclar todos estes elementos e produzir um grau de envolvimento maior ou menor das pessoa que compõem as empresas, podendo ser mais ou menos eficiente.

A personalidade de quem controla e de quem é controlado também interfere muito no processo de Controle Organizacional. Por exemplo, uma das aceitações do controle deve-se à existência de pessoas mais disciplinadas estarem sujeitas a controles mais rígidos e pessoas mais criativas sujeitas a um tipo de controle que não seja percebido por quem está sendo controlado. Assim, inúmero tipos de controles podem ser compostos pelas organizações. É preciso saber que tipo de organização existe e que tipo de pessoas estas organizações empregam.

O que esta pesquisa demonstrou é que tanto a estruturação de cargos, como a estruturação de normas e de crenças internas e externas interferem muito na dinâmica do Controle Organizacional. Cada um destes elementos têm suas características específicas como, por exemplo a estruturação de cargos tem a composição de cargos, departamentos,

funções e hierarquias como manifestação do controle. Esta manifestação pode ser a mais rígida forma de controle que acarreta em uma conduta humana mais coercitiva e alienativa. Por outro lado, o controle mais flexível leva a uma conduta mais normativa, cujo envolvimento moral é mais forte. Foi este o caso das duas empresas estudadas nesta pesquisa, em que uma delas tem um controle mais rígido e a outra controla moralmente seus integrantes, através de sua cultura organizacional.

Como consequência destas colocações sobre o Controle Organizacional, em relação a teoria de ETZIONI (1980), faz-se necessário levar em consideração uma terceira variável, em seu modelo além dos tipos de controle e grau de envolvimento, que é o discurso dos empresários defendido nas organizações. Este pode interferir no processo de envolvimento caracterizando tipos de controle compostos pela combinação destas três variáveis.

Estes tipos de controles podem estar manifestando-se de forma mais presente nos atuais tipos de organizações, devido ao discurso da busca da qualidade e atendimento especial aos clientes. Todavia, isto não pôde ser percebido em sua totalidade, por esta pesquisa, devido ao fato de estudar somente duas empresas. Assim, esta situação pode ser um tendência que precisar ser esclarecida por pesquisas futuras.

Por outro lado, a questão da Cultura Organizacional é de fundamental importância para o entendimento do Controle. Atualmente, buscam-se muitas formas criativas de organizações cujos controles ocorrem mais por meio de crenças que são passadas as pessoas do que pela imposição de tarefas a serem realizadas. Isto gera organizações mais ágeis, dinâmicas e flexíveis que conseguem adaptar-se ao mercado em que estão inseridas. Assim, o entendimento da Cultura Organizacional é um ponto importante para a melhor compreensão do Controle.

Outro fator muito importante a ser entendido é a posição do mercado em relação ao Controle Organizacional. O mercado cada vez mais parece estar entrando nas organizações, interferindo nas formas de organização do processo produtivo, novas tecnologias que produzem diferentes tipos de mercadorias. Isto exige um perfil diferenciado de profissional que atua em organizações e precisam estar constantemente criando e inovando. Como consequência, estes profissionais sofrem exigências de reciclagem de conhecimento. Assim, o mercado interferindo nas organizações é uma das formas mais exigentes de Controle Organizacional, pois ele vem de fora das empresas e exige mudanças. E se estas mudanças não acontecerem corre-se o risco de fracassar neste mercado. Portanto, o controle torna-se uma necessidade real, cujos meios podem diferir para cada organização dependendo do grau de envolvimento que estas desejam obter de seus integrantes. Atualmente, estes tipos de controles influenciados pelos meios externos legitimam as novas práticas administrativas que surgem como resposta ao ambiente das organizações. Isto leva a uma indagação fundamental, como as pequenas empresas podem responder a este mercado?

Para responder a esta questão precisa-se começar a entender a realidade e dinâmica organizacional das pequenas empresas. Assim, a maior contribuição desta dissertação é começar a ver a pequena empresa como organização que pode e deve se estabelecer no mercado competitivo com sucesso. Para isto, cada vez mais deve-se buscar entender melhor o desenvolvimento das pequenas empresas. É preciso conhecê-las muito bem, sua realidade interna e externa, suas vantagens e desvantagens. Ao passo que isto se dá, pode-se ajudar as pequenas empresas a melhorar o que precisa e a incentivar mais os seus pontos fortes. Tudo isto pode e deve ser gerado através de pesquisas científicas.

Esta pesquisa, sobre Controle Organizacional, tenta fazer um pouco disto, porém é apenas um assunto específico que existe na realidade da

pequena empresa. Este assunto deve integrar-se com inúmeros outros para dar conta da realidade das pequenas empresa e propor recomendações a estas. Dessa forma, este é apenas um dos caminhos podendo existir outros ainda pouco explorados como os estudos multi e interdisciplinares das Ciências Humanas. Este assunto, portanto, deve tornar-se uma bandeira de luta para melhorar e tornar mais aberto a diferentes correntes do pensamento acadêmico a pesquisa científica dentro da Ciência e da Literatura Administrativa.

A cidade de São Carlos, historicamente, tem uma tradição de grandes indústrias que influenciam o comportamento de sua população. Predomina neste comportamento a submissão das pessoas envolvidas no processo produtivo, pois desde a década de 50 as grandes empresas instaladas na cidade tinham e têm o caráter do controle coercitivo e extremamente burocrático. Assim, a disciplina rígida e austera formaram um cidadão que não sabe protestar e requerer melhores condições de trabalho. Dessa forma, o entendimento do Controle Organizacional na cidade de São Carlos recebe a influência forte de seu contexto histórico.

Os dois casos estudados nesta pesquisa, demonstraram que existem algumas características muito peculiares às pequenas empresas que comprovam a teoria estudada. São, portanto, elementos de caráter mais geral sobre pequenas empresas. Tais características podem ser expostas da seguinte forma:

- A dominação tradicional predomina, pois a crença maior está na figura e poder dos proprietários/diretores das empresas. Isto gera uma fidelidade pessoal ao chefe e uma identidade dos funcionários com os empresários;
- O relacionamento pessoal é forte e consolida-se com a contratação de amigos e parentes de funcionários nas empresas. Isto gera um grau de confiança/lealdade entre os superiores e subordinados;
- A centralização do poder faz com que a tomada de decisões e a participação das pessoas tornem-se restritas aos cargos de confiança

que estão mais próximos dos proprietários. Por um lado, isto é favorável porque facilita a flexibilidade e adaptação rápida às mudanças exigidas pelo mercado e, por outro lado, pode gerar confusão de fluxo de informações que percorre toda a empresa;

- A centralização do poder está muito ligada também às características e estilos de gerenciamento dos proprietários e diretores das pequenas empresas. Suas experiências de vida, comportamentos, valores, crenças, carisma, entre outros, influenciam muito no tipo de gestão mais ou menos centralizador. Nos dois casos estudados, ambos diretores demonstraram serem centralizadores;
- Percebe-se que há uma composição de subculturas nos grupos internos de trabalho das empresas estudadas, mas ainda prevalece um discurso baseado em valores comuns à cultura de ambas organizações;
- A Empresa 2 demonstrou a valorização dos seus funcionários enquanto profissionais qualificados, demonstrando que a pequena empresa pode e deve enfatizar a eficiência, o mercado, a inovação entre outros como caminho a ser alcançado.

Especificamente, outras 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, crenças e valores das mesmas;

- Na estruturação de crenças internas há uma confusão do conceito de liderança com a posição que a pessoa ocupa na empresa. Ambos casos demonstraram isto, pois o líder existente é a pessoa que ocupa um cargo de destaque na empresa. 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;
- O respeito pela tradição etc.

## **8. 1. SUGESTÕES DOS FUNCIONÁRIOS AOS PEQUENOS EMPRESÁRIOS**

Foi indagado aos funcionários sugestões para o proprietário da Empresa 1 e obtiveram-se diversas repostas, principalmente mais investimentos na área social da empresa, ou seja, o proprietário deveria incentivar mais os funcionários, através de mais treinamentos, de uma política salarial adotada para todos, oferecer refeições, planos médicos, uniformes, melhorar o transporte. A busca de outros nichos de mercado, resgatar um pouco do que a empresa tanto trabalhou – setor de tubos. Gerar mais empregos e uma coordenação melhor para os funcionários.

Os funcionários da Empresa 2 – entre os que não são coordenadores, pois estes podem dar sugestões e implementá-las sem resistência por parte da diretoria – sugeriram a contratação de um administrador de pessoal que tivesse a função de mudar a mentalidade de muitas pessoas, ou seja, uma pessoa para infundir os valores da empresa nos funcionários através dos mecanismos existentes de aprendizagem/socialização. Necessidade de medir e equilibrar o trabalho das pessoas, pois existem pessoas

subaproveitadas e outras hiperaproveitadas. Uma gestão mais pessoal, um investimento melhor em treinamentos.

Dois dos funcionários entrevistados solicitaram mais reconhecimento do seu trabalho por parte da diretoria. *“Um plano de cargos e salários por méritos traria mais felicidade aos funcionários”*.

Estas são as sugestões dos funcionários de ambas empresas estudadas aos seus diretores. São requisições do dia-a-dia que interferem diretamente no trabalho de cada um.

## **8. 2. RECOMENDAÇÕES AO PEQUENO EMPRESÁRIO**

A partir dos dados obtidos com o trabalho de campo seguem as recomendações práticas da pesquisadora 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 dos 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. Isto pode ser função dos funcionários da área de Recursos Humanos ou do Departamento Pessoal das pequenas empresas;
- Enfatizar ou criar um conjunto de crenças e valores da empresa e passá-las aos funcionários de forma eficiente, formando uma cultura organizacional adaptativa. Isto pode ocorrer através de pessoas preparadas para a função de integração do pessoal em conjunto com o processo de socialização das pequenas empresas;
- 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.

### **8. 3. TRABALHOS FUTUROS**

Como toda pesquisa científica pode ser continuada ou refutada por outras pesquisas, os trabalhos futuros podem seguir os passos abaixo:

1. Estudo dos tipos de Controle Organizacional em empresas mais dinâmicas e flexíveis. Seria interessante fazer um estudo em empresas

que têm uma cultura voltada para o aprendizado. Ou seja, como os controles podem acontecer neste tipo de organização.

2. Pesquisa que demonstre uma distinção mais nítida entre crenças internas e crenças externas, pois o tempo desta pesquisa não foi suficiente para esclarecer melhor suas diferenças;
3. Estudo mais sistematizado da cultura das pequenas empresas como elemento do Controle Organizacional.
4. Melhor entendimento do conceito de Controle Organizacional através de uma pesquisa quantitativa que pode incluir novos elementos a este.
5. Estudos em pequenas empresas que façam recomendações mais específicas e sistematizadas.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABELL, D. F. (1985). *Administrando com dupla estratégia: dominando o presente, conquistando o futuro*. São Paulo, Pioneira.
- ABREU, A. B. (1982). Novas implicações sobre a evolução da teoria administrativa. *Revista de Administração Pública*, v. 16, n. 4, p. 39-52. out./dez.
- ALVES, S. (1997). *Revigorando a Cultura da Empresa*. São Paulo, Makron Books.
- ANTUNES Jr., J. A. V.; KLIEMANN NETO, F.J. & FENSTERSEIFER, J. E. (1989). Considerações críticas sobre a evolução das filosofias de administração da produção: do "just-in-case" ao "just-in-time". *Revista de Administração de Empresas*, v. 29, n. 3, p. 49-64. jul/set.
- BARNES, L. B. ; HERSHON, S. A. (1994). Transferring power in the family business. *Family business review*, v.7, n. 4, p. 377-392. Winter.
- BERGER, P.; LUCKMANN, T. (1985). *A construção social da realidade*. Petrópolis, Vozes.
- BERNHOEFT, R. (1989). *Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida*. 2ed. São Paulo, Nobel.
- BERTERO, C. O.; KEINERT, T. M. (1994). A evolução da análise organizacional no Brasil (1961-1993). *Revista de Administração de Empresas*, v. 34, n. 3, p. 81-90, mar/jun.
- BLAU, P.M.; SCOTT, W. R. (1970). *Organizações formais: uma abordagem comparativa*. São Paulo, Atlas.
- BRAVERMAN, H. (1981). *Trabalho e capital monopolista*. 3ed. Rio de Janeiro, Zahar.
- BORTOLI NETO, A. (1980) *Tipologia de problemas das pequenas e médias empresas*. São Paulo. 201p. Dissertação (Mestrado). Faculdade de Economia e Administração. Universidade de São Paulo.

- BYRNE, J. A. (1993). The horizontal corporation. *Business Week*, p. 76-81, decemb.
- CANTANHADE, C. (1953). *Curso de organização do trabalho*. 3ed. São Paulo, Atlas.
- CHIAVENATO, I. (1993). *Teoria Geral da Administração*. São Paulo, Makron Books.
- CLEGG, S. (1981). Organization and control. *Administrative Science Quarterly*, v. 26, p. 545-562, dec.
- COHEN, B. (1980). *Sociologia geral*. São Paulo, MacGraw-Hill.
- CORRÊA, G. N.; BREMER, C. F. (1997). Experiências práticas em organizações e empresas virtuais. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 17, Gramado, 1997. *Anais eletrônicos*. Rio Grande do Sul, outubro.
- DENTON, K. (1995). *Organização horizontal: além da satisfação total do cliente*. São Paulo, IMAM.
- DICIONÁRIO de Ciências Sociais. (1986). Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas.
- DRUCKER, P. F. (1981). *A prática da Administração de Empresas*. São Paulo, Pioneira.
- ESCRIVÃO FILHO, E. (1995). *A natureza do trabalho executivo*. Florianópolis. 803p. Tese (Doutorado). Universidade Federal de Santa Catarina.
- ETZIONI, A. (1974). *Análise comparativa de organizações complexas: sobre o poder, o engajamento e seus correlatos*. Rio de Janeiro, Zahar; São Paulo, EDUSP.
- \_\_\_\_\_ (1965). *Organizational Control Structure*. In: MARCH, James (ed.) *Handbook of organizations*. Chicago, Rand MacNally. Cap. 15, p. 650-677.
- \_\_\_\_\_ (1980). *Organizações Modernas*. 6ed. São Paulo, Pioneira.
- FAYOL, H. (1975). *Administração Industrial e Geral*. 9ed. São Paulo, Atlas.
- FERRO, J. R. (1991). *Decifrando culturas organizacionais*. São Paulo. 371p. Tese (Doutorado). Escola de Administração do Estado de São Paulo. Fundação Getúlio Vargas.

- FLEURY, M. T. L. (1989). Cultura organizacional - os modismos, as pesquisas, as intervenções - uma discussão metodológica. *Revista de Administração*, v. 34, n. 1, p. 21-27, jan/março.
- \_\_\_\_\_ (1991). Cultura Organizacional e estratégias de mudanças: recolocando estas questões no cenário brasileiro atual. *Revista de Administração*, v. 26, n. 2, p. 3-11, abr/jun.
- \_\_\_\_\_ (1987). Estórias, Mitos, Heróis - Cultura Organizacional e Relações de Trabalho. *Revista de Administração de Empresas*, v. 27 n. 4, p. 7-18, Out/dez.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. (1995). *Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil*. São Paulo, Atlas.
- FREITAS, M. E. (1991). Cultura Organizacional Grandes Temas em Debate. *Revista de Administração*, v. 31, n. 2, p. 3-11, abril/jun.
- FRITZ, R. (1993). *Empresa familiar: a sustentação da visão, dos objetivos e da atuação empreendedora*. São Paulo, Makron Books.
- GALBRAITH, J. R. ; LAWLER, E. E. & ASSOCIADOS. (1995) *Organizando para competir no futuro*. São Paulo, Makron Books.
- GALLO, A. R.; BARREIROS, F.; SACOMANO NETO, M.; ESCRIVÃO FILHO, E. (1998). As Habilidades do Engenheiro de Produção em face à Globalização. In: XXVI CONGRESSO DE ENSINO DE ENGENHARIA – COBENGE. *Anais eletrônicos*. São Paulo, Microservice tecnologia digital, out. 1998.
- GALLO, A. R.; COSTA, L. S. F. (1998). Entre o lúdico e o trabalho: cultura e clima organizacional. In: I CONGRESSO DE NATUROLOGIA APLICADA. Aplicada. Florianópolis, nov. 1998.
- GARAY, A.B. S. (1997). As diferentes faces do processo de qualificação: algumas dimensões esquecidas. *Revista de Administração*. São Paulo. v. 32, n. 3, p. 52-61, jul/set.
- GONÇALVES, J. E. L. (1997). Os novos desafios da empresa do futuro. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo. v. 37, n. 3, p. 10-19, jul/set.
- GUTIERREZ, L. H. S. (1987). O Clima Organizacional em uma Empresa Familiar. *Revista de Administração*, v.22, n. 2, p. 36-43, abr/jun.

- HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. (1995). *Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã*. Rio de Janeiro, Campus.
- HAMPTON, D. R. (1992). *Administração contemporânea*. São Paulo, McGraw-Hill.
- HANDY, C. (1978). *Como compreender as organizações*. Rio de Janeiro, Zahar.
- HARVEY, M.; EVANS, R. E. (1994). Family business and multiple levels of conflict. *Family business review*, v. 7, n.4, p. 331-348. winter.
- \_\_\_\_\_ (1995) Life after sucession in the family business: is it really the end of problems? *Family business review*, v.8, n.1, p. 3-16. Spring.
- JUCIUS, M. J.; SCHLENDER, W. E. (1972). *Introdução à Administração: elementos de ação administrativa*. 2ed. São Paulo, Ed. Atlas.
- KOONTZ, H.; O'DONNELL, C. (1973). *Princípios de Administração: uma análise das funções administrativas*. 10ed. São Paulo, Pioneira, v. 1.
- KOTTER, J. P.; HESKETT, J. L. (1994). *A cultura corporativa e o desempenho empresarial*. São Paulo, Makron Books.
- KOTTER, J. P. (1982). What effective general managers really do? *Harvard Business review*, v. 60, n. 6, p. 156-167, nov./dec.
- LAPASSADE, G.; LOURAU, R. (1972). *Chaves da sociologia*. Rio de Janeiro, Civilização Brasileira.
- LEFLAIVE, X. (1996). Organizations as structures of domination. *Organization Studies*, v. 17, n.1. p. 23-47.
- LEVY Jr., M. T. Socialização. In: CARDOSO, F. H.; IANNI, O. (1973). *Homem e sociedade: leituras básicas de sociologia geral*. 8ed. São Paulo, Cia. Ed. Nacional.
- LODI, J. B. (1986). *A empresa familiar*. 3ed. São Paulo, Pioneira.
- MELLO, C. G. (1985). *Profissionalização de Empresas Familiares*. São Paulo. 91p. Dissertação (Mestrado). Faculdade de Economia e Administração. Universidade de São Paulo.
- MERTON, R. K. (1971). Estrutura Burocrática e Personalidade. In: CAMPOS, E. (org.) *Sociologia da Burocracia*. Rio de Janeiro, Zahar. p. 106-124.

- MILLER, D.; DRÖGE, C. (1986). Psychological and Traditional Determinants of Structure. *Administrative Science Quarterly*, v. 31, p. 539-560, dec.
- MILLS, T. M. (1970). *Sociologia dos pequenos grupos*. São Paulo, Pioneira.
- MINTZBERG, H. (1995). *Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações*. São Paulo, Atlas.
- MOERLAND, P. W. (1995). Alternative disciplinary mechanisms in different corporate systems. *Journal of Economic Behavior & Organization*, v. 26, p. 17-34.
- MOHRMAN, S. A.; MOHRMAN Jr., A.M. (1995). Mudanças organizacionais e aprendizado. In: GALBRAITH, J. R. ; LAWLER, E. E. & ASSOCIADOS. (1995) *Organizando para competir no futuro*. São Paulo, Makron Books.
- MORGAN, G. (1989a). *Creative organization theory*. London, Sage.
- \_\_\_\_\_ (1989b). *Images of Organisation*. Newbury Park, London and New Delhi, Sage Publications.
- MOTTA, F. C. P. ; PEREIRA, L. C. B. (1983). *Introdução à Organização Burocrática*. São Paulo, Brasiliense.
- MOTTA, F. C. P. (1993). Controle Social nas Organizações. *Revista de Administração de Empresas*, v. 33, n. 5, p. 68-87, set/out.
- OLIVEIRA, J. A. S. (1997). Manual do empresário – a conquista da qualidade. *Programa SEBRAE da Qualidade Total para as micro e pequenas empresas*. Edição SEBRAE. Brasília.
- OUCHI, W. G. (1977). The relations between organizational structure and organizational control. *Administrative Science Quarterly*. v. 22, p. 95-113, march.
- PARK, K. H.; BONIS, D. F.; ABUD, M. R. (1997). *Introdução ao estudo da Administração*. São Paulo, Pioneira.
- PERECIN, A. (1984). *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.
- PICKEN, J. C.; DESS, G. (1997). Out (strategic) control. *Organizational Dynamics*, v. 26, n. 1, p. 35-48. summer.

- RESNIK, P. (1990). *A bíblia da pequena empresa*. São Paulo, Makron Books.
- SCOTT, W. R. (1987). The Adolescence of Institutional Theory. *Administrative Science Quarterly*. Cornell University, v. 32, p.493-511, dec.
- SELZNICK, Philip. (1971). *A Liderança na Administração: uma interpretação sociológica*. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas.
- SEMLER, R. (1988). *Virando a própria mesa: uma história de sucesso empresarial made in Brasil*. 24ed. São Paulo, Best Seller.
- SERGEANT, J. R.; FERES, M. C. (1972). Eficiência organizacional: uma perspectiva estruturalista. *Revista de Administração de Empresas*. v. 12, n. 2, p. 99-110, abr/jun.
- SERSON, J. (1985). *Curso básico de administração do pessoal*. 8ed. São Paulo, LTr.
- SHINYASHIKI, G. T. (1995). Estudo Quantitativo dos Pressupostos Básicos da Cultura Organizacional. *Revista de Administração*. v. 30, n. 3, p. 60-72, jul/set.
- SILVA, C. L. M. (1991). Modelos Burocrático e Político e Estrutura Organizacional de Universidades. *Temas de Administração Universitária*. Santa Catarina, Universidade Federal Santa Catarina. p. 78-90.
- SIMERAY, J. P. (1970). *A Estrutura da Empresa*. Rio de Janeiro, Livro Técnico S. A.
- SOUZA, M. C. (1982). *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.
- TAMAYO, A.; GONDIM, M. G. C. (1996). Escala de Valores Organizacionais. *Revista de Administração*, v. 31, n. 2, p. 62-72, abr/jun.
- TANNENBAUM, A. S. (1975). *O controle nas organizações*. Petrópolis, Vozes.
- TAYLOR, W. (1994). Control in na age of chaos. *Harvard Business Review*, v. 72, n. 6, p. 64-76. Nov./dec.
- TEIXEIRA, D. L. P. (1984). 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.

- TRUZZI, O. M. S. (1987). Gestão tradicional e obstáculos ao crescimento empresarial: um estudo de caso entre imigrantes empresários. *Revista de Administração de Empresas*, v. 27, n. 1, p. 25-31, jan./mar.
- VASCONCELLOS, E.; HEMSLEY, J. R. (1986). *Estruturas das Organizações*. São Paulo, Pioneira/EDUSP.
- VILA NOVA, S. (1992). *Introdução à sociologia*. 2ed. São Paulo, Atlas.
- WARLICH, B. M. S. (1986). *Uma Análise das Teorias de Organização*. Rio de Janeiro, FGV.
- WEBER, M. (1994). *Economia e Sociedade*. 3ed. Brasília, Editora da UnB.
- WILKINSON, B.; OLIVER, N. (1989). Power, control and kanban. *Journal of management studies*, v. 26, n. 1, p. 47-58. Jan.
- WOMACK, J. P.; JONES, D. T.; ROOS, D. (1992). *A máquina que mudou o Mundo*. Rio de Janeiro, Campus.

**ANEXO**  
**QUESTIONÁRIOS**

**QUESTIONÁRIO 1**  
**CARACTERIZAÇÃO DA PEQUENA EMPRESA**

## CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

(Q) = Questionário

(E) = Entrevista

1) Identificação da Empresa (Q)

Razão Social: \_\_\_\_\_

Localização: \_\_\_\_\_

Dimensão da Área Fabril (m<sup>2</sup>): \_\_\_\_\_

2) Data da Fundação (Q):

\_\_\_\_\_

3) Número de Sócios (Q): \_\_\_\_\_

a) Fundador \_\_\_\_\_

b) Cargo \_\_\_\_\_

c) Função \_\_\_\_\_

d) Escolaridade \_\_\_\_\_

4) Faturamento de 1990 a 1997 (Q):

1990 \_\_\_\_\_

1991 \_\_\_\_\_

1992 \_\_\_\_\_

1993 \_\_\_\_\_

1994 \_\_\_\_\_

1995 \_\_\_\_\_

1996 \_\_\_\_\_

1997 \_\_\_\_\_

5) Houve alterações na sociedade? Quais? (E)

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

6) Ocorreu processo sucessório na empresa? Como ? (E)

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

6) Houve transferência ou venda da empresa? Quais? (E)

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

7) Quais Departamentos existem na Empresa? (E)

---



---



---

8) Número de funcionários (Q): \_\_\_\_\_

9) Grau de instrução dos funcionários para toda a empresa (Q):

| Grau de Instrução   | Número de Funcionários |
|---------------------|------------------------|
| Primário Incompleto |                        |
| Primário Completo   |                        |
| 1o. Grau Incompleto |                        |
| 1o. Grau Completo   |                        |
| 2o. Grau Incompleto |                        |
| 2o. Grau Completo   |                        |
| Superior Incompleto |                        |
| Superior Completo   |                        |
| Especialização      |                        |
| Mestrado/Doutorado  |                        |

10) Grau de parentesco dos funcionários e sócios? (E)

---



---

11) Principais produtos (Q): \_\_\_\_\_

---



---

a) Produz para Terceiros (contrato) \_\_\_\_\_

b) Produz para o Consumidor \_\_\_\_\_

c) Produz para o Cliente \_\_\_\_\_

12) Tipo de Produção (Q):

a) sob encomenda \_\_\_\_\_

b) por contrato \_\_\_\_\_

c) em lotes de produtos padronizados \_\_\_\_\_

13) A empresa desenvolve produto ou não? Qual é o processo?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

13) Serviços Contratados (Q):

| Serviço       | Externo | Interno |
|---------------|---------|---------|
| Contabilidade |         |         |
| Recrutamento  |         |         |
| Planejamento  |         |         |
| Treinamento   |         |         |

12) Existe Terceirização na Empresa? (Q)\_\_\_\_\_

13) Se existe terceirização:

a)Quais os produtos?\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

b)Qual a porcentagem desses produtos em relação à produção?\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

c) Quais funções?\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

14) Como o Sr. Classificaria o equipamento da empresa? (Q)

Obsoleto\_\_\_\_\_

± Moderno\_\_\_\_\_

Moderno\_\_\_\_\_

16) Definição da missão, dos valores e da visão da empresa (E):

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

---



---

17) Quais processos da empresa são certificados? Quais certificados? (E)

---



---



---



---

18) O que significa para a empresa ser competitiva? (E)

---



---



---

19) Quais as dificuldades no negócio? (Q)

|                      |                  |
|----------------------|------------------|
| Tecnológica          | Clientes         |
| Recursos Financeiros | Fornecedores     |
| Concorrência         | Recursos Humanos |

Outras dificuldades: \_\_\_\_\_

---

20) O que você acha que o cliente deseja que sua empresa não ofereça?  
Por que não oferece? (E) \_\_\_\_\_

---



---

**QUESTIONÁRIO 2**  
**PERFIL DO EMPRESÁRIO**

Este questionário é composto por questões fechadas e questões abertas. As questões fechadas possuem uma escala de valores com as seguintes alternativas:

SEMPRE

FREQUENTEMENTE

REGULARMENTE

EVENTUALMENTE

NUNCA

Para indicar sua resposta a uma determinada pergunta, basta assinalar um "X" na coluna correspondente.

**1. Dados Pessoais**

- 1.1. Nome: \_\_\_\_\_
- 1.2. Idade: \_\_\_\_\_
- 1.3. Nacionalidade: \_\_\_\_\_
- 1.4. Tempo de Empresa: \_\_\_\_\_
- 1.5. Experiência no Ramo: \_\_\_\_\_
- 1.6. Qualificação Profissional: \_\_\_\_\_
- 1.7. Cargo e Função: \_\_\_\_\_
- 1.8. Como iniciou sua participação na empresa? \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

**2. Características do Empresário:**

a) Quanto a centralização

- usa o conhecimento técnico e profissional para a tomada de decisões;
- usa conhecimentos gerais para a tomada de decisões;
- troca idéias com subordinados para resolver problemas;
- preocupa-se com a formação de elementos para substituir os atuais dirigentes;
- delega poderes aos subordinados;

b) Quanto ao Dinamismo:

Importância atribuída aos itens abaixo:

|   | S | F | R | E | N |
|---|---|---|---|---|---|
| Renovação Periódica (produtos, mercado, etc.)                               |   |   |   |   |   |
| Atualização técnica   |   |   |   |   |   |
| Leitura de jornais, revistas e outras publicações técnicas                  |   |   |   |   |   |
| Relacionamento externo (concorrentes, cliente, participação de cursos etc.) |   |   |   |   |   |

c) Qual é a rotina de seu trabalho?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### 3. Características da Administração

a) O Sr. Normalmente toma conhecimento dos problemas de seus funcionários?

- Sim  
 Não

b) Como é o sistema de recompensas aos empregados da sua empresa?

---



---



---

### 4. Perspectivas quanto à empresa (Preferências):

a) Grau de importância atribuído às áreas de:

|                             | S | F | R | E | N |
|-----------------------------|---|---|---|---|---|
| 1. Produção                 |   |   |   |   |   |
| 2. Vendas                   |   |   |   |   |   |
| 3. Finanças                 |   |   |   |   |   |
| 4. Custos                   |   |   |   |   |   |
| 5. Estratégia Empresarial   |   |   |   |   |   |
| 6. Recursos Humanos         |   |   |   |   |   |
| 7. Estrutura Organizacional |   |   |   |   |   |

b) Julga que sua empresa se diferencia das concorrentes em relação a:

- Produção (linha, diversificação, processo produtivo);  
 Qualidade;  
 Inovação de produtos;  
 Organização interna;  
 Estilo de administração;  
 Tamanho;  
 Seleção de funcionários;  
 Tecnologia;  
 Outra (explicitar): \_\_\_\_\_

---



---

c) Em relação à empresa, se houvesse oportunidade o Sr. gostaria de:

- expandi-la  
 reorganizá-la  
 mudar a linha de produção  
 mudar a localização da fábrica

deixaria de ser empresário

outras (justifique): \_\_\_\_\_

---

---

**Roteiro de Entrevista**  
**CONTROLE ORGANIZACIONAL**

As questões seguintes fazem referência as quatro variáveis que compõem o conceito de **CONTROLE ORGANIZACIONAL**, a saber:

- Estruturação de Cargos
- Estruturação de Normas
- Estruturação de Crenças Internas
- Estruturação de Crenças Externas

## **Estruturação de Cargos**

1. Como é sua empresa em termos de:

- Cargos
- Funções
- Desenho Organizacional
- Autoridade e responsabilidade
- Padrão salarial
- Avaliação de desempenhos
- Exigências legais
- Grupos de Trabalho ou Equipes
- Participação nas decisões
- RECURSOS: humanos, tecnológicos
- Comunicação
- Reuniões

## **Estruturação de Normas**

2. Como são as normas de sua empresa em termos de:

- Principais normas de procedimento
- Principais normas de comportamento
- Respeito pelas normas
- São de caráter formal (cargo/função) ou informal (amizade/tradição)
- Estabelece-se planos formais para o pessoal com o propósito de:
  - orientar e socializar os novos empregados
  - promover a integração do quadro de pessoal
  - possibilitar a ascensão a outros cargos

- permitir a sucessão de cargos-chave
- Adaptação dos funcionários às normas de funcionamento de sua empresa
- Quem tem a função de ensinar tais normas aos funcionários?
- Outras normas que norteiam a sua empresa
- Seleção de funcionários
  - ✓ Critérios
- Oferece-se treinamento. Em que área da empresa existe mais treinamento?

### **Estruturação de Crenças Internas**

3. (Historicamente) como são feitos os produtos de sua empresa?
4. Houve alguma mudança, no decorrer da história da empresa, na maneira de fabricar seus produtos? Qual?
5. Ao mudar a produção, você enfrentou alguma resistência por parte dos seus funcionários? Quais?
6. Qual a missão de sua empresa?
7. Quais valores norteiam sua empresa?
8. Como você administra sua empresa?
9. O que é mais importante na sua empresa?
10. Qual área de sua empresa é mais problemática? Por que? O que fazer para melhorar?
11. Qual área de sua empresa tem menos problemas? Por que? Precisa mudar alguma coisa?
12. Qual área da empresa recebe mais investimentos? Por que?
13. Qual área da empresa é mais rentável? Por que?
14. Se você pudesse modificar alguma coisa na empresa hoje, o que modificaria primeiro? Por que?

15. A curto, médio e longo prazos, quais são seus planos para a empresa?

16. Quando são realizadas reuniões, quem participa?

### **Estruturação das Crenças Externas**

17. A empresa realiza análise sobre as possibilidades de:

- ✓ obtenção de financiamentos
- ✓ incentivos fiscais
- ✓ consultoria técnica ou alguma outra forma de colaboração de instituições públicas e privadas destinadas a esses fins

18. Nas atividades de Marketing/Vendas a empresa adota procedimentos visando:

- ✓ Identificar, analisar e selecionar as oportunidade de mercado
- ✓ Estabelecer metas específicas de Marketing/Vendas
- ✓ Formular planos de ação estratégica para essas atividades
- ✓ Analisar o comportamento da concorrência

19. No processo de inovação e conseqüente introdução de novos produtos/serviços, como sua empresa age:

- ✓ Segue a orientação de política específica de crescimento e diversificação
- ✓ Orienta-se pelas tendências atuais do mercado
- ✓ Segue o caminho sugerido pelos principais concorrente
- ✓ Orienta-se pelas expectativas e/ou sugestões da clientela (distribuidores, consumidores)

20. Quais os fatores que sua empresa identifica no meio ambiente que podem influenciar em sua administração?

- ✓ fatores econômicos
- ✓ fatores políticos
- ✓ fatores tecnológicos
- ✓ fatores sócio-culturais
- ✓ fatores legais

21. Com que frequência sua empresa mantém contatos com a clientela, de modo a informá-lhes sobre condições de vendas, lançamento de novos produtos/serviços, condições promocionais, assistência técnica etc.?

22. Em que medida a empresa acompanha as reações da clientela (mercado) em relação aos seus preços, qualidade, prazos, atendimento etc.?

23. A empresa utiliza informações de interesse de seu negócio?, através de:

- ✓ Órgãos governamentais
- ✓ Entidades/associações de classe
- ✓ Empresas especializadas
- ✓ Imprensa (jornais, revistas etc.)
- ✓ pessoas conhecidas

**ROTEIRO DE ENTREVISTA  
FUNCIONÁRIOS**

Nome: \_\_\_\_\_  
Idade: \_\_\_\_\_  
Cargo: \_\_\_\_\_  
Tempo de Empresa: \_\_\_\_\_  
Qualificação: \_\_\_\_\_  
Experiência no Ramo: \_\_\_\_\_

- 1) Como você explica a empresa em que trabalha?
- 2) Como acontece a distribuição de cargos ou funções na empresa?
- 3) Você costuma fazer tarefas além das que lhes são atribuídas?
- 4) Você participa de alguma equipe de trabalho e/ou das decisões da empresa?
- 5) Existe alguém na empresa que todos respeitam como líder, além do proprietário?
- 6) Na sua opinião, quais são os valores mais importantes da empresa?
- 7) Existe sistemas de recompensas?
- 8) Como são as normas da empresa? Todos a seguem? O que acontece com quem não as seguem?
- 9) Ocorrem reuniões com bastante frequência na empresa? Você participa?
- 10) Você recebeu treinamento quando entrou na empresa e continua recebendo quando algo novo é implantado na empresa?
- 11) Como você aprendeu tudo o que faz na empresa, além dos treinamentos (se houveram)?
- 12) Você participou de algum processo de seleção quando entrou na empresa?
- 13) Você conhece algum fato importante que marcou a empresa na história de seu desenvolvimento?
- 14) Na sua opinião, qual a razão da existência da empresa?
- 15) Se você pudesse sugerir alguma modificação na empresa para seu chefe, o que você sugeriria? Por que?
- 16) Você conhece a relação da empresa com o mercado (clientes, fornecedores e financiadores)? Como ela é?