

Controle organizacional e pequena empresa: estudo de caso no setor metal mecânico /
Organizational control and small enterprises: a case study in the metal mechanic sector.

Controle organizacional e pequena empresa: estudo de caso no setor metal mecânico.

Organizational control and small enterprises: a case study in the metal mechanic sector.

Barbara Ilze Semensato
FEA/USP
semensato@usp.br

Edmundo Escrivão Filho
EESC/USP
edesfi@sc.usp.br

Resumo

O objetivo do artigo é apresentar como o controle organizacional está presente nas pequenas empresas do setor metal mecânico de São Carlos/SP. No total, foram pesquisadas seis pequenas empresas, de uma população de noventa e seis empresas, sendo que a escolha dessas empresas foi intencional. A metodologia foi qualitativa, o instrumento para a coleta de dados foi a realização de entrevistas semi-estruturadas com os dirigentes dessas empresas e a análise dos dados foi feita a partir da análise de conteúdo. O resultado foi analisar e descrever e o controle organizacional e as especificidades de gestão das pequenas empresas do setor metal mecânico de São Carlos/SP.

Palavras-chaves: Controle organizacional; pequenas empresas; setor metal mecânico.

Abstract

The aim of this paper is to present as organizational control is present in small metal mechanic sector companies of São Carlos / SP. In total, six small businesses were surveyed, out of a population of ninety-six companies, and these companies the choice was intentional. The methodology was qualitative, the instrument for data collection was carrying out semi-structured interviews with the leaders of these companies and the data analysis was made from the content analysis. The result was to analyze and describe and control the specific organizational and management of small businesses in the metal mechanic São Carlos/ SP.

Keywords: Organizational Control; Small Enterprises; Metal-Mechanic Sector.

1. INTRODUÇÃO

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

Devido a sua importância para o desenvolvimento sócio-econômico nacional, as pequenas empresas, mais especificamente do setor metal-mecânico de São Carlos – SP, serão o objeto de estudo desse artigo, que apresenta, a partir de uma amostra de seis empresas, de uma população de noventa e seis empresas (OLIVEIRA *et alli*, 2009), a presença do controle organizacional. A metodologia empregada é a metodologia qualitativa, a ferramenta de coleta dos dados é a entrevista com os dirigentes, conduzida por meio de um roteiro, e a análise dos dados e de conteúdo é fundamentada em BARDIN (1977).

Barbara Ilze Semensat; Edmundo Escrivão Filho

Primeiramente, serão apresentados os Constructos Teóricos sobre as Pequenas Empresas, objeto de estudo da pesquisa, e sobre o Controle Organizacional, tema da pesquisa. Posteriormente, serão apresentados: a Metodologia, a Apresentação e Análise das Empresas Pesquisadas, a Apresentação dos Resultados e as Considerações Finais.

2. REVISÃO TEÓRICA

2.1. Pequenas Empresas

A década de 70 foi o período em que as pequenas empresas tiveram o seu maior reconhecimento. Atualmente, se constituem como uma das principais empregadoras e exportadoras e contribuem de maneira significativa com o desenvolvimento industrial dos países desenvolvidos e em desenvolvimento, por isso se constituem em um importante objeto de estudo, devido ao seu impacto sócio-econômico (JULIEN, 1997).

Os dados do SEBRAE (2009) mostram que esse segmento empresarial gera resultados significativos para a economia paulista e nacional. Trata-se do principal fator de desenvolvimento econômico em termos de oportunidades, e falar em oportunidades no Brasil significa falar em bem estar social, pois a adoção do regime de livre iniciativa no país representou um marco em termos de oportunidades, pois até então as pessoas dependiam exclusivamente dos empregos assalariados, mas hoje já é possível falar no próprio negócio como uma alternativa aos empregos assalariados, ou seja, geração de oportunidade e redução de desigualdades sociais (GABRIEL, 2009).

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

2.2. Definição de Pequenas Empresas

Como classificações de pequenas empresas podem ser consideradas as definições quantitativas e qualitativas. A classificação quantitativa do que venha a ser uma “pequena empresa” é apresentada no Quadro 1, abaixo.

Quadro 1: Classificação das empresas de acordo com o seu porte e setor.

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

Fonte: SEBRAE (2009).

Controle organizacional e pequena empresa: estudo de caso no setor metal mecânico /
Organizational control and small enterprises: a case study in the metal mechanic sector.

Leone (1999, p. 44) apresenta a definição qualitativa da pequena empresa, a partir das especificidades **organizacionais**, relacionadas à natureza da organização, as especificidades **decisionais** e as especificidades **individuais**, relacionadas à importância do papel do empreendedor e à natureza das atividades, sendo a primeira relacionada à pequena empresa e as duas últimas relacionadas ao dirigente. Partindo da premissa de que a definição qualitativa da pequena empresa se baseará nessas especificidades, podem ser traçadas as seguintes características:

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

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

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

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

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

Nesse artigo, a abordagem utilizada para a análise das especificidades de gestão das pequenas empresas é composta por três dimensões fundamentais: o dirigente, o contexto e a organização (TERENCE, 2008, p. 94).

Barbara Ilze Semensat; Edmundo Escrivão Filho

Figura 1: Especificidades de gestão da pequena empresa.



Fonte: TERENCE, 2008, p. 94.

2.3. Controle Organizacional

As organizações são, por definição, unidades sociais que servem para propósitos específicos, são planejadas, deliberadamente estruturadas, renovam freqüentemente suas atuações de modo autoconsciente, ou seja, essa renovação é sempre presente na organização, e se reestruturam. Essa definição mostra que as organizações se diferem de unidades sociais naturais, tais como uma comunidade, por possuírem uma estrutura deliberada e uma intensa preocupação com sua atuação (ETZIONI, 1965).

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

2.4. Definição de Controle Organizacional

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

Para isso, a estrutura burocrática é a que melhor representa e exemplifica como o poder é concentrado, em um âmbito organizacional. O poder é apresentado de maneira a afirmar que a burocracia é racionalmente organizada e possui ações diretas, o que a torna superior a todos os tipos de comportamentos coletivos, onde a administração é completamente burocratizada e o resultado do sistema de dominação por meio do poder inerente a essa estrutura a torna indestrutível (WEBER, 1944).

Os dois tipos de controle organizacional, o de comportamento de pessoas e o de processos, são controles de pessoas, uma vez que o comportamento é do indivíduo e o processo é realizado

Controle organizacional e pequena empresa: estudo de caso no setor metal mecânico /
Organizational control and small enterprises: a case study in the metal mechanic sector.

por indivíduos, mas não somente por eles, e sim também por todo o aparato tecnológico da organização e pela quantidade de insumos que, através do processo produtivo, resultará nos produtos. Porém, ambos possuem diferentes propósitos: o primeiro é para a supervisão e o segundo para a eficiência (OUCHI, 1977).

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

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

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

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

2.5. . O Controle Organizacional nas Organizações Contemporâneas

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

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

Nessas organizações, há um alto engajamento entre as partes, que faz com que a organização possa alcançar os seus objetivos a partir do comprometimento entre essas, sejam equipes ou especialistas, e a tomada de decisões passa a ser então de modo consensual, ou seja, os

Barbara Ilze Semensat; Edmundo Escrivão Filho

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

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

Embora as organizações flexíveis e orgânicas tenham mudado consideravelmente a forma como o controle organizacional é empregado, a partir da disseminação dos valores e missão da organização por meio de um líder e por meio de tecnologias que permitem o monitoramento virtual das atividades desempenhadas pelos funcionários, há ainda elementos burocráticos presentes nessas organizações. Esses elementos ressaltam a não-superação da estrutura burocrática, mas sim a transformação das organizações para a interpretação dos significados e símbolos presentes em seu ambiente, sendo o líder um guia para a compreensão desses símbolos.

O líder passa, então, a promover esses símbolos, e, conjuntamente com a cultura organizacional, perpassa os valores e missão da organização, empregando o controle organizacional para o alcance dos objetivos da organização (SILVA, 2003; MOTTA, 1993). Ao se estabelecer um paralelo entre os autores, organizações que atendam às expectativas dos participantes podem se constituir como sistemas ideais, sendo que as tomadas de decisões em organizações flexíveis atendem às expectativas da maioria dos indivíduos, consideradas, portanto, democráticas.

A partir da década de 90, o controle organizacional passou por transformações e foi repensado, considerando-se as mudanças organizacionais culminadas pela inserção das esferas da Gestão do Conhecimento e da Qualidade no Processo Produtivo, proporcionando novas perspectivas para a compreensão dessas mudanças (DRUCKER, 1994; 1990).

A flexibilidade estrutural é a principal característica das organizações que mantêm o conhecimento organizacional inserido em suas metas estratégicas. Partindo dessa premissa, o *design* adotado por essas estruturas é achatado e com poucos níveis hierárquicos, permitindo o constante intercâmbio de conhecimento entre esses níveis a partir do aprendizado coletivo advindo do conhecimento individual de cada membro pertencente aos diferentes níveis hierárquicos (CLAVER-CORTÉS; ZARAGOZA-SAÉS; PERTUSA-ORTEGA, 2007). A flexibilidade e a organicidade estruturais permitem que as organizações percebam as oportunidades contextuais, uma vez que a rigidez estrutural não representa de maneira satisfatória às atuais necessidades competitivas (WANG; AHMED, 2003).

Controle organizacional e pequena empresa: estudo de caso no setor metal mecânico /
Organizational control and small enterprises: a case study in the metal mechanic sector.

O Controle Estatístico de Qualidade, conceito criado nas décadas de 1950 e 1960, contribuiu grandemente para a reformulação dos processos produtivos, e sua difusão se deu com o *kaizen*, termo japonês para “melhoria contínua”. Esse conceito foi amplamente utilizado em organizações industriais, tais como montadoras automotivas, e permitiu que a produção estivesse atrelada ao objetivo de “defeito zero”, esse difundido e internalizado por todos os membros da organização. Ao se definir e determinar esse objetivo, o monitoramento e controle da produção são executados por meio de parâmetros que determinam o custo e a produtividade da organização em função do “defeito zero”. Essa sistematização do processo produtivo permite melhorias que geram uma maior produtividade e inovação, pois a busca por excelência acarreta em idéias e soluções para possíveis problemas no processo produtivo (DRUCKER, 1990).

Essas novas perspectivas apresentam uma nova visão sobre o controle organizacional. Esse, agora, passa a se inserir em novas esferas, e é alcançado por diferentes formas de monitoramento e mensuração, pois a inserção de novos conceitos e ferramentas, tais como a Tecnologia da Informação (TI), proporcionam um novo alcance para o controle organizacional, baseado em sistematizações, parâmetros e metas a serem cumpridas (DRUCKER, 1994; 1990).

3. MÉTODO

A revisão bibliográfica foi embasada em textos clássicos e contemporâneos sobre o Controle Organizacional e a Pequena Empresa. A escolha do setor metal-mecânico do município de São Carlos – SP deve-se ao fato de que a cidade concentra um grande número de empresas desse setor, que contribuem com o desenvolvimento social, econômico e tecnológico da cidade. A pesquisa possui uma finalidade prática e visa, a partir dos dados e resultados obtidos, propor soluções e recomendações para a solução de problemas e busca de mudanças organizacionais nas empresas estudadas.

A abordagem qualitativa para a realização da pesquisa visa buscar a compreensão do problema de pesquisa e a busca por respostas, interpretando os dados obtidos de maneira descritiva, crítica e propositiva. Essa forma de interpretação busca compreender a complexidade das relações sociais existentes e do significado atribuído a elas pelos sujeitos participantes (FLICK, 2009; CHU; WOOD JR., 2008; CRESWELL, 2007). A pesquisa possui caráter exploratório, devido à constante busca pelo conhecimento e a formulação de perguntas racionais para a obtenção, de forma satisfatória, dos dados desejados. Com isso, pode-se conhecer o objeto de pesquisa tal como ele se apresenta no mundo real, para assim captar o que é essencial no objeto de pesquisa. Ao se apropriar da realidade, o pesquisador poderá intervir na realização de mudanças propostas para o objeto de pesquisa estudado, contribuindo assim para melhorias, advindas dos resultados obtidos através da pesquisa (PIOVESAN; TEMPORINI, 1995).

A caracterização das empresas do setor metal-mecânico foi feita a partir da aplicação presencial de um questionário semi-estruturado pré-validado, entre os meses de Janeiro a Abril de 2009, com duração média de trinta e dois minutos. O questionário contava com cinquenta e três questões organizadas nas seguintes seções: “Dados do Entrevistado”, “Dados da Empresa”, “Estrutura Organizacional”, “Planejamento”, “Produção”, “Tecnologia”, “Contexto Organizacional” e “Encerramento”. Dentre as noventa e seis empresas da população, cinquenta e duas empresas participaram da caracterização. Os motivos relatados para a não-participação de quarenta e quatro empresas na pesquisa foram: a empresa não foi encontrada, o dirigente se recusou a participar da pesquisa e a empresa era de grande porte (OLIVEIRA *et alli*, 2009).

Barbara Ilze Semensat; Edmundo Escrivão Filho

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semi-estruturadas, entre os meses de Maio e Junho de 2010, e tiveram uma duração média de vinte e três minutos. O roteiro de entrevistas possuía quarenta e três perguntas e seguiu a seguinte divisão temática: “Mapeamento dos Processos Produtivos”, “Mapeamento dos Processos de Gestão”, “Influência do Tamanho da Empresa na Formulação dos Procedimentos de Gestão”, “Estrutura Organizacional da Pequena Empresa” e “Controle Organizacional”. A divisão entre esses cinco grandes temas possibilitou a compreensão da organização da pequena empresa em termos de processos e operações e em como essas empresas organizam suas atividades de trabalho, por meio da análise dos temas “Estrutura Organizacional”, “Controle Organizacional” e “Especificidades de Gestão das Pequenas Empresas”.

A escolha dos dirigentes foi intencional e não-aleatória. A escolha dos entrevistados seguiu dois critérios: a disponibilidade para participar da pesquisa e o porte da empresa. Dentre as seis empresas, quatro empresas eram de pequeno porte e duas empresas de médio porte (SEBRAE, 2009). Essa escolha permitiu apresentar as características dessas empresas e estabelecer uma comparação entre os seus modelos de gestão. Dentre os entrevistados, apenas um era do sexo feminino. Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas na íntegra.

A análise dos dados, em um primeiro momento, é descritiva, uma vez que apresenta a empresa, a partir da caracterização previamente realizada do setor metal-mecânico de São Carlos – SP (OLIVEIRA *et alli*, 2009). Após a apresentação da empresa, a análise de conteúdo, baseada em Bardin (1977), apresentou a divisão temática em três grandes temas, e no tema “Controle Organizacional”, variáveis como “Motivação”, “Centralização” e “Descentralização” estavam presentes nas empresas pesquisadas, porém de forma diferenciada. Essa diferença entre as empresas suscitou no estudo comparativo, apresentando essas características organizacionais a partir das suas semelhanças e dissonâncias.

4 . APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DAS EMPRESAS PESQUISADAS

A caracterização das empresas foi realizada a partir dos dados obtidos em Oliveira *et alli* (2009) e a análise de conteúdo foi baseada em Bardin (1977), pela sistematização e divisão por temas apresentados. Os temas evidenciados, de acordo com a ordem de importância, foram: Estrutura Organizacional, Controle Organizacional, apresentado neste artigo, e Especificidades de Gestão das Pequenas Empresas.

4.1. Caracterização das Empresas Participantes

As empresas serão nomeadas pelas letras A, B, C, D, E e F, de acordo com a ordem em que os dirigentes foram entrevistados, para que posteriormente possa se analisar a presença do controle organizacional, de forma comparativa.

4.2. Empresa A:

Descrição: A empresa é composta por cinco sócio-dirigentes pertencentes à mesma família, possui vinte funcionários, está no mercado há sessenta e um anos. As correntes, principal produto produzido, possuem uma finalidade específica para o desenvolvimento de outro produto em outra indústria, como carrocerias, usos em produtos do ramo de agricultura e truques de caminhões.

Controle organizacional e pequena empresa: estudo de caso no setor metal mecânico /
Organizational control and small enterprises: a case study in the metal mechanic sector.

Com relação à manutenção da planta industrial, essa é realizada constantemente e de acordo a variação de medidas das correntes, tendo com isso a necessidade do ajuste da bitola. A tecnologia empregada é nacional, sendo que a matéria-prima, o aço usado para a produção das correntes, é comprado em uma siderúrgica multinacional instalada em Minas Gerais.

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

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

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

4.3. Empresa B:

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

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

A ISO (da sigla em Inglês “*International Organization for Standardization*”) é uma organização que determina normas e procedimentos para a garantia e qualidade dos produtos e

Barbara Ilze Semensat; Edmundo Escrivão Filho

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

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

4.4. Empresa C:

Descrição: A empresa é composta por um dirigente, possui trinta funcionários, está no mercado há cinquenta anos. Os principais serviços oferecidos sob encomenda são cortes com jato de água e carenagem em peças especiais. Com relação à manutenção da planta industrial, essa é realizada constantemente, de acordo com a necessidade de manutenção das máquinas e realizada por um mecânico. A máquina que realiza o corte de jato de água é importada, bem como seus insumos, e a matéria-prima é predominantemente nacional, exceto a matéria-prima comprada por meio de revendedores.

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

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

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

4.5. Empresa D:

Descrição: A empresa, fundada pelo dirigente, presidente da empresa, e por sua esposa, responsável pelo Departamento de Arquitetura, possui trezentos funcionários, está no mercado há vinte e cinco anos, e no momento da entrevista, a empresa estava passando por um momento de reformulação em sua estrutura organizacional, porém, de acordo com o número de funcionários e de acordo com os cargos e as funções desempenhadas. Os principais produtos fabricados são equipamentos para supermercados, sendo que a empresa já registrou mais de quarenta patentes de produtos.

Controle organizacional e pequena empresa: estudo de caso no setor metal mecânico /
Organizational control and small enterprises: a case study in the metal mechanic sector.

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

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

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

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

4.6. Empresa E:

Descrição: A empresa é composta por um dirigente, possui quinze funcionários, está no mercado há vinte e um anos. Os principais produtos fabricados são ferramentas manuais para uso na construção civil, mecânica e agrícola, e são prestadores de serviços de forjamento de aço e latão. A produção das ferramentas manuais é sob encomenda. Diariamente são realizados serviços de manutenção da planta industrial, e existe um rodízio de máquinas a serem utilizadas. Tanto o maquinário empregado para a produção das ferramentas, esmeris, prensas, fornos e serras, quanto a matéria-prima, são nacionais.

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

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

Barbara Ilze Semensat; Edmundo Escrivão Filho

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

4.7. Empresa F:

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

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

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

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

5. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

A partir dos dados coletados por meio das entrevistas, será realizado um estudo comparativo sobre a presença do controle organizacional nas pequenas empresas do setor metal-mecânico de São Carlos - SP. O estudo comparativo permite analisar as diferenças e semelhanças entre os modelos de gestão das pequenas empresas pesquisadas.

Controle organizacional e pequena empresa: estudo de caso no setor metal mecânico /
 Organizational control and small enterprises: a case study in the metal mechanic sector.

Quadro 2: Relação entre o Controle Organizacional e o Tipo de Estrutura Organizacional.

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

Fonte: SEMENSATO (2010).

A divisão entre estruturas do tipo 1, 2, e 3 foi estabelecida a partir do desenho do organograma dessas. Essa elaboração foi desenvolvida para a caracterização das pequenas empresas em termos de divisão do trabalho. Como fez parte da caracterização, o questionário foi objetivo ao tratar das variáveis organizacionais (OLIVEIRA; ESCRIVÃO FILHO, 2009).

Os tipos de estruturas organizacionais mostram a relação entre o controle organizacional, centralizado ou descentralizado, e a estrutura organizacional. Por ser uma estrutura simples e com poucos níveis hierárquicos, a estrutura organizacional do tipo 1, presente geralmente em pequenas empresas de origem familiar, possui a centralização das tomadas de decisões nas mãos do dirigente, ressaltando a sua importância para a sobrevivência do negócio. As estruturas dos tipos 2 e 3 são estruturas organizacionais presentes em empresas de médio porte, por isso são estruturas complexas e que requerem a divisão do trabalho para o cumprimento satisfatório de suas atividades.

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

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

As estruturas dos tipos 2 e 3, denominadas por Mintzberg (2003) como Burocracia Mecanizada e Burocracia Profissional, respectivamente, representam empresas que cresceram em

Barbara Ilze Semensat; Edmundo Escrivão Filho

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

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

Quadro 3: Presença de Elementos ou Fatores Motivacionais.

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

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

Fonte: SEMENSATO (2010).

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

Controle organizacional e pequena empresa: estudo de caso no setor metal mecânico /
Organizational control and small enterprises: a case study in the metal mechanic sector.

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

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

A presença e a prática da motivação no âmbito organizacional podem ser institucionalizadas por normas, como a ISO 9000, versão 2008, ou podem aparecer em situações pontuais, como na correção de um erro cometido por um funcionário ou quando há a necessidade de se reter os profissionais qualificados. A ISO é uma organização que determina normas e procedimentos para a garantia e qualidade dos produtos e serviços oferecidos por uma determinada organização que possua essa certificação. A certificação ISO determina que os produtos e serviços oferecidos estejam em conformidade com padrões tais como respeito pelo meio ambiente, segurança, possibilidade de troca quando apresentado qualquer tipo de problema, eficiência e confiabilidade, prezando ainda pelo baixo custo dos produtos e serviços (ISO, 2010).

O entendimento de motivação passa a ser então a prática institucionalizada da manutenção do todo organizacional, por meio de discursos, palestras ou seminários, com elementos visuais, verbais e estatísticos, que parte do dirigente para com os demais funcionários, apontando e direcionando os esforços coletivos para o alcance das metas e objetivos organizacionais, de acordo com os valores estabelecidos pela empresa.

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

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Durante a pesquisa de campo, observou-se que o controle organizacional é centralizado na figura do dirigente, principal tomador de decisões e coordenador das atividades, das operações e dos processos. Se a empresa almeja o crescimento, em termos do aumento do número de

Barbara Ilze Semensat; Edmundo Escrivão Filho

funcionários, o controle organizacional tende a descentralizar-se. Isso é afirmado a partir da análise das empresas de médio porte, pois o núcleo estratégico e administrativo da empresa não é composto única e exclusivamente pelo dirigente, mas sim esse apoiado por demais membros especialistas em suas funções. Esse apoio constitui-se como elemento estratégico para as médias empresas, uma vez que esse pode direcionar os objetivos, as metas e o planejamento da empresa a partir de outras perspectivas não antes concebidas pelos dirigentes. A pluralidade de idéias e pessoas para as empresas, independentemente de seu porte, gera um alto valor agregado em termos de conhecimento intra-organizacional.

De acordo com os entrevistados, a centralização do controle organizacional é vital para as pequenas empresas, uma vez que, ao se coordenar as atividades, delegar as funções e cargos e realizar a análise de seu contexto econômico, a empresa torna-se competitiva.

A figura do dirigente também é responsável por motivar e incentivar os demais membros da organização. Conforme apresentado, a motivação passa a ser um elemento subjetivo, cujas funções são: assegurar a permanência do funcionário na empresa, promover a aprendizagem organizacional e incentivar o crescimento do funcionário dentro da empresa. A motivação, então, constitui-se em um elemento promotor do desenvolvimento da empresa.

Em todas as entrevistas houve uma grande preocupação em como manter a empresa competitiva. Essa preocupação com a competitividade da empresa reflete a necessidade de se analisar o mercado em que a empresa está inserida, seus potenciais clientes e meios para inovarem, no campo da Produção e no campo da Administração e Gestão. Há, em sua maioria, a necessidade de se investir em pessoas qualificadas para o desempenho de diferentes funções e cargos na empresa, para que a empresa possa se manter no mercado de forma competitiva, aprimorando seus processos, operações e atividades. Além da esfera mercado, os dirigentes demonstraram grande preocupação com o cenário político e econômico brasileiro e mundial. Essa preocupação ficou mais evidente nas entrevistas com os dirigentes das médias empresas, uma vez que, no ano de 2008, com a crise imobiliária norte-americana, as empresas enfrentaram um período de pouco crescimento econômico. Ainda, quatro dos seis dirigentes expuseram suas opiniões político-sociais acerca do quadro político brasileiro, em como esse determina seus modos de funcionamento, por meio de leis e políticas que muitas vezes não beneficiam o desenvolvimento da pequena empresa, sobretudo no que tange à elevada carga tributária imposta a essas empresas.

Por fim, como futuras contribuições para a pesquisa, o estudo de outros setores e em outras localidades pode estabelecer paralelos entre os aspectos de gestão e administração das pequenas empresas, gerando assim novas teorias e conhecimentos sobre esse objeto de pesquisa e demais setores da economia.

7. REFERÊNCIAS

BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*. Rio de Janeiro: Edições 70 LTDA. 1977.

CHU, R. A.; WOOD JR., T. Cultura organizacional brasileira pós-globalização: global ou local? *Revista de Administração Pública*, v. 42, n. 5, p. 969-991, 2008.

Controle organizacional e pequena empresa: estudo de caso no setor metal mecânico /
Organizational control and small enterprises: a case study in the metal mechanic sector.

CLAVER-CORTÉS, E.; ZARAGOZA-SAÉS, P.; PERTUSA-ORTEGA, E. Organizational structure features supporting knowledge management process. *Journal of Knowledge Management*, v. 11, n. 4, p. 45-57, 2007.

CRESWELL, J. W. *Projeto de pesquisa – métodos qualitativo, quantitativo e misto*. 2ª edição. Porto Alegre: ARTMED Editora, 2007.

CRUBELLATE, J. M. Participação como controle social: uma crítica das estruturas organizacionais flexíveis. *RAE Eletrônica*, v. 3, n. 2, artigo 20, 2004.

DRUCKER, P. F. *Prática da administração de empresas*. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1981.

_____. The emerging theory of manufacturing. *Harvard Business Review*, May-June, 1990.

_____. The age of social transformation. Disponível em <http://www.providersedge.com/docs/leadership_articles/Age_of_Social_Transformation.pdf>. Acesso em dezembro de 2011.

ETZIONI, A. Organizational control structure. In: *Handbook of Organizations*, ed. J. G. March, p. 650-677, 1965.

FLICK, U. *Introdução à Pesquisa Qualitativa*. 3ª edição. Porto Alegre: ARTMED Editora, 2009.

GERMAIN, R.; CLAYCOMB, C.; DRÖGE, C. Supply chain variability, organizational structure, and performance: the moderating effect of demand unpredictability. *Journal of Operations Management*, v. 26, p. 557-570, 2008.

GABRIEL, S. *A influência da micro e pequena empresa no desenvolvimento do Brasil*. Disponível em <<http://www.webartigos.com/articles/15734/1/A-Influencia-da-Micro-e-Pequena-Empresa-no-Desenvolvimento-Economico-do-Brasil/pagina1.html>>. Acesso em julho de 2010.

ISO – *International Organization for Standardization. About ISO*. Disponível em <<http://www.iso.org/iso/about.htm>>. Acesso em agosto de 2010.

JULIEN, P. A. *Lês PME bilan et perspectives*. 2ª edição. Québec: Economica, 1997.

LEONE, N. M. C. P. G. As especificidades das pequenas e médias empresas. *Revista de Administração*, v. 34, n. 2, p. 91-94, 1999.

MINTZBERG, H. *Criando organizações eficazes – estruturas em cinco configurações*. 2ª edição. São Paulo: Editora Atlas S. A., 2003.

MOTTA, F. C. P. Controle social nas organizações. *RAE Revisitada*, v. 33, n. 5, p. 68-87, 1993.

OLIVEIRA, J.; ESCRIVÃO FILHO, E. *Pesquisa sobre a pequena empresa do setor metal-mecânico do município de São Carlos – SP*. Questionário. Departamento de Engenharia de Produção da Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, 2009.

OLIVEIRA, J. de; ESCRIVÃO FILHO, E.; SEMENSATO, B. I.; MORAES, G. D. de A.; PERUSSI FILHO, S.; BONASSI, F. A. *A pequena empresa do setor metal-mecânico de São Carlos – SP*. São Carlos: GEOPE; SEBRAE – SP, 2009. Relatório de Pesquisa.

Barbara Ilze Semensat; Edmundo Escrivão Filho

OUCHI, W. G. The relationship between organizational structure and organizational control. *Administrative Science Quarterly*, v. 22, p. 95-113, 1977.

OUCHI, W. G.; MAGUIRE, M. A. Organizational control: two functions. *Administrative Science Quarterly*, v. 20, p. 559-560, 1975.

PARSONS, T. Suggestions for a sociological approach to the theory of organizations. *Administrative Science Quarterly*, n. 1, p. 63-85, 1956.

PIOVESAN, A.; TEMPORINI, E. R. Pesquisa exploratória: procedimento metodológico para o estudo de fatores humanos no campo da saúde pública. *Revista de Saúde Pública*, v. 29, n. 4, p. 318-325, 1995.

SILVA, R. C. da. Controle organizacional, cultura e liderança: evolução, transformações e perspectivas. *RAP*, v. 37, n. 4, p. 797-816, 2003.

SEBRAE – SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. *A presença das micro e pequenas empresas na economia brasileira*. Disponível em <www.sebraesp.com.br/conhecendo_mpe>. Acesso em maio de 2009.

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

TERENCE, A. C. F. *Processo de criação de estratégias em pequenas empresas: elaboração de um mapa estratégico para pequenas empresas de base tecnológica do pólo de São Carlos/SP*. 136 p. Tese (Doutorado) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos. 2008.

WANG, C. L.; AHMED, P. K. Structure and structural dimensions for knowledge-based organizations. **Measuring Business Excellence**, v. 7, n. 1, p. 51-62, 2003.

Recebido em 24/08/2012

Aprovado em 11/12/2012