



HELIO OKAMOTO

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO NAS
MICROEMPRESAS DE ESTRUTURAS METÁLICAS DE
LIMEIRA E REGIÃO**

CAMPO LIMPO PAULISTA

2020

CENTRO UNIVERSITÁRIO CAMPO LIMPO PAULISTA

**MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO DAS MICRO E
PEQUENAS EMPRESAS**

HELIO OKAMOTO

**Qualidade de vida no trabalho nas microempresas de estruturas
metálicas de Limeira e região**

Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Mestrado em Administração das Micro e Pequenas Empresas do Centro Universitário Campo Limpo Paulista para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Djair Picchiali (*in memoriam*)
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa.

Linha de Pesquisa: Dinâmica das micro e pequenas empresas.

CAMPO LIMPO PAULISTA

2020

**Ficha catalográfica elaborada pela
Biblioteca Central da Unifaccamp**

O36q

Okamoto, Helio.

Qualidade de vida no trabalho nas microempresas de estruturas metálicas de Limeira e Região / Helio Okamoto. Campo Limpo Paulista, SP: Unifaccamp, 2020.

Orientador: Professor Doutor Djair Picchiali (*in memoriam*)
Professor Doutor Takeshy Tachizawa

Dissertação (Programa de Mestrado Profissional em Administração)
– Centro Universitário Campo Limpo Paulista – Unifaccamp.

1. Motivação. 2. Qualidade de vida no trabalho. 3. Mudanças organizacionais. 4. Crenças e valores. 5. Empresas de pequeno porte. I. Picchiali, Djair. II. Tachizawa, Takeshy. III. Centro Universitário Campo Limpo Paulista. IV. Título.

CDD-658.409

Catálogo na publicação: Shill Pettian – CRB-8/6707

HELIO OKAMOTO

**Qualidade de vida no trabalho nas microempresas de estruturas metálicas de
Limeira e região**

Dissertação de Mestrado aprovada em 30/09/2020

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Takeshy Tachizawa
UNIFACCAMP

Prof. Dr. José Luiz Contador
UNIFACCAMP

Profa. Dra. Loreni Brandalise
UNIOESTE – Universidade Oeste do Paraná

Dedico este trabalho a Deus, minha fortaleza e fonte de sabedoria, à minha esposa Isabel Okamoto que muito me incentiva e apoia, aos meus pais Yoichi e Celina Okamoto, que sempre fizeram esforços para o meu crescimento, às minhas filhas, Alessandra e Ana Paula, aos meus filhos Marcelo, Márcio e Rodrigo.

Faço também uma dedicatória especial ao meu orientador, o Professor Dr. Djair Picchiai, *in memoriam*, que muito nos estimulou nesta jornada.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao apoio que recebi de todos os meus amigos e colegas das instituições que ministrou a docência, aos colegas do mestrado com o apoio de sempre, aos colaboradores da biblioteca da UNIFACCAMP, que sempre me acolheu nos meus estudos e aos professores do mestrado da UNIFACCAMP, brilhantes e incentivadores do nosso sucesso e em especial ao meu orientador, professor Dr. Takeshy Tachizawa que, na ausência do saudoso professor Djair Picchiai, aceitou me orientar e a finalizar esse trabalho.

Faço um agradecimento às empresas que aceitaram participar desta pesquisa, sem as quais não conseguiria realizar este trabalho.

EPÍGRAFE

“A menos que modifiquemos a nossa maneira de pensar, não seremos capazes de resolver os problemas causados pela forma como nos acostumamos a ver o mundo”.

Albert Einstein

RESUMO ESTUTURADO

Contextualização: O segmento de construções em estruturas metálicas, em crescimento no Brasil, ganha importância como um novo processo construtivo, abrindo postos de empregos e novos mercados. Analisou-se este segmento, composto, principalmente, por empresas de pequeno porte (EPPs), cujas características peculiares delineiam seu poder de influência e decisão que são fatores para a sobrevivência nesse mercado competitivo.

Objetivo: Avaliar, como a cultura organizacional nas EPPs de fabricação e montagem de estruturas metálicas exerce influência nas suas práticas de gestão, verificando a estrutura de processos sistêmicos, suas crenças, valores, costumes, ritos e rede de comunicação informal dessas EPPs e demonstrar como estes fatores influenciam direta e/ou indiretamente a sua gestão

Abordagem metodológica: Pesquisa qualitativa, conduzida por meio de entrevistas semiestruturadas com proprietários de seis empresas de pequeno porte de fabricação e montagem de estruturas metálicas dos municípios de Limeira/SP e Conchal/SP, escolhidos por conveniência, com posterior análise das respostas obtidas.

Resultados alcançados: Observou-se significativa influência do principal gestor sobre as decisões estratégicas, baseado em sua experiência pessoal e profissional, com aceitação, mesmo que conflitante, de opiniões dos gestores e líderes subordinados. As empresas não investem na inovação do produto, apesar de o mercado da construção metálica apresentar inovações e tecnologia, que são tendências no Brasil, e consolidadas no exterior.

Implicações práticas: O diagnóstico das EPPs pesquisadas quanto à sua estrutura de processos sistêmicos, suas crenças, valores, costumes e rede de comunicação informal, influenciam direta e indiretamente sua gestão. Tal influência contribui no enfrentamento das instabilidades sazonais do setor, mantendo os seus valores e mudando suas crenças e, como consequência, melhorando a qualidade de vida aos seus colaboradores.

Contribuições teóricas: A mescla da experiência dos empreendedores aliada ao conhecimento de profissionais qualificados, a busca por atualizações constantes tanto técnicas como pessoais e administrativas podem auxiliar no desenvolvimento sustentável da empresa do segmento pesquisado.

Palavras-Chave: motivação; qualidade de vida no trabalho; mudanças organizacionais; crenças e valores; empresas de pequeno porte.

ABSTRACT

Contextualization: The segment of construction in metal structures, growing in Brazil, gains importance as a new construction process system, opening jobs and new markets. The dissertation analyzes a study in this segment, composed mainly of small companies (EPPs), whose peculiar characteristics delineate their power of influence and decision that are factors for survival in this competitive market.

Objective: Evaluate how the organizational culture in EPPs for the manufacture and assembly of metal structures influences their management practices, verifying the structure of systemic processes, their beliefs, values, customs, rites and informal communication network of EPPs and demonstrating how these factors directly and / or indirectly influence your management.

Methodological approach: Qualitative exploratory research, conducted through semi-structured interviews for convenience, with owners of six small companies for the manufacture and assembly of metal structures in the municipalities of Limeira / SP and Conchal / SP, chosen for convenience, with subsequent analysis of the responses obtained.

Results achieved: The significant influence of the main manager on strategic decisions was observed, based on his personal and professional experience, with acceptance, even if conflicting, of the opinions of managers and subordinate leaders. The companies do not invest in product innovation, despite the fact that the metal construction market presents innovations and technology, which are trends in Brazil, and consolidated abroad.

Practical implications: The diagnosis of the EPPs surveyed regarding their structure of systemic processes, their beliefs, values, customs and informal communication network, directly and indirectly influence their management. Such influence contributes to coping with the seasonal instabilities of the sector, maintaining its values and changing its beliefs and, as a consequence, improving the quality of life for its employees.

Theoretical contributions: The mixture of the experience of the entrepreneurs combined with the knowledge of qualified professionals, the search for constant technical and personal updates can help in the sustainable development of the company in the segment surveyed.

Keywords: motivation; quality of life at work; organizational changes; beliefs and values; small businesses.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Análise SWOT da indústria brasileira de estrutura metálica.....	29
Quadro 2	Síntese dos atributos da competência do Líder.....	31
Quadro 3	Sínteses conceituais sobre competências.....	34
Quadro 4	Várias categorias usadas para descrever a cultura.....	37
Quadro 5	Matriz de integração conceitual.....	46
Quadro 6	Dados das empresas pesquisadas.....	49
Quadro 7	Dados físicos das empresas.....	61
Quadro 8	Relação societária e funcionais.....	62
Quadro 9	Sucessos e desafios.....	64
Quadro 10	Fator cultural que permeia o “nível estratégico”.....	67
Quadro 11	Fator cultural subjacente ao “nível operacional”.....	70

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Atividade da construção civil.....	14
Tabela 2	Número de empregados das empresas em função de seu porte.....	13
Tabela 3	<i>Causa mortis</i>	17
Tabela 4	Classificação das empresas por número de funcionários.....	22
Tabela 5	Evolução de pequenos negócios da construção civil.....	23
Tabela 6	Evolução do uso aço destinado às construções metálicas no Brasil e a relação com a evolução das empresas do setor.....	27
Tabela 7	Ocupação antes de abrir o negócio.....	32

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABCEN	Associação Brasileira da Construção Metálica
AECWEB	Arquitetura, Engenharia e Construção na <i>WEB</i>
ASTM	<i>American Society of Testing and Materials</i>
AWS	<i>American Welding Society</i>
BS	<i>British Standards</i>
BSI	<i>British Standards Institution</i>
CBCA	Centro Brasileiro da Construção em Aço
CNI	Confederação Nacional da Indústria
CNPJ	Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica
EPP	Empresa de Pequeno Porte
FGV	Fundação Getúlio Vargas
FIEL	Faculdades Integradas Einstein de Limeira
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
MPE	Micro e Pequena Empresa
OHSAS	<i>Occupational Health and Safety Assessment Series</i>
PAIC	Pesquisa Anual da Indústria da Construção
PPC	Projeto Pedagógico do Curso
PIB	Produto Interno Bruto
SINDUSCON	Sindicato da Indústria da Construção Civil de Grandes Estruturas
SST	Saúde e Segurança do Trabalho

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO NAS MICROEMPRESAS DE ESTRUTURAS METÁLICAS DE LIMEIRA E REGIÃO

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO.....	14
1.1	Problema de pesquisa.....	17
1.2	Objetivos.....	19
1.2.1	Objetivo geral.....	19
1.2.2	Objetivos específicos.....	19
1.3	Justificativa.....	20
2.	REFERENCIAL TEÓRICO.....	21
2.1	Empresa de pequeno porte (EPP).....	22
2.2	Indústria da construção civil: indústria de estruturas metálicas....	25
2.3	Liderança e competências dos líderes.....	30
2.4	Cultura organizacional.....	34
2.4.1	Definições.....	35
2.4.2	Visão conceitual da cultura organizacional.....	40
2.4.3	Relação entre bem-estar e clima organizacional.....	40
3.	METODOLOGIA.....	45
3.1	Consolidação da fundamentação teórica.....	47
3.2	Alegação do conhecimento.....	47
3.3	Instrumentos da pesquisa.....	47
3.4	Pesquisa de campo.....	47
3.4.1	Delineamento de pesquisa.....	47
3.4.2	Procedimento de coleta de dados.....	48
3.4.3	Análise de dados.....	49
3.5	Histórico e perfil das empresas entrevistadas.....	49
3.5.1	Empresa 1.....	49

3.5.2	Empresa 2.....	51
3.5.3	Empresa 3.....	53
3.5.4	Empresa 4.....	54
3.5.5	Empresa 5.....	56
3.5.6	Empresa 6.....	58
4.	ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	60
4.1	Análise do histórico da empresa.....	60
4.1.1	Tempo de fundação, local e tipo do imóvel das empresas.....	61
4.1.2	Relação societária e funcionais.....	61
4.1.3	Sucessos e desafios enfrentados.....	63
4.2	Análise institucional.....	65
4.2.1	Fator cultural que permeia o “nível estratégico”.....	66
4.2.2	Fator cultural subjacente ao “nível operacional”.....	69
4.2.3	Conclusões das interpretações dos resultados da pesquisa.....	72
4.3	Análise da cultura organizacional através dos vários níveis.....	73
4.3.1	Artefatos.....	74
4.3.2	Crenças e valores expostos.....	74
4.3.3	Suposições básicas.....	75
5.	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	76
5.1	Conclusões específicas.....	76
5.2	Limitações e sugestões para novas pesquisas.....	78
	REFERÊNCIAS.....	80
	APÊNDICE A.....	89
	APÊNDICE B.....	94

1. INTRODUÇÃO

A construção civil é uma das principais fontes geradora de empregos no país, responsável por cerca de 6% do PIB do Brasil, segundo a Pesquisa Anual da Indústria da Construção (PAIC) do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2016).

A indústria da construção civil movimentou cerca de R\$ 318,7 bilhões do Produto Interno Bruto Brasileiro (PIB), cujo total é de R\$ 6,3 trilhões, com cerca de 127 mil empresas ativas que empregaram aproximadamente dois milhões de pessoas, com um salário médio mensal de R\$ 2.235,20 (Tabela 1) (IBGE, 2016). Conforme Machado (2014), 40% dessas empresas são consideradas pequenas empresas e 46%, microempresas.

Tabela 1 - Atividade da construção civil

Atividade da construção civil - PAIC 2016		
Atividade em construção - incorporações, obras e serviços da construção	Bilhões	R\$ 318,70
Empresas ativas da indústria da construção com mais de uma pessoa ocupada	Milhares	127
Pessoas ocupadas	Milhões	2
Salários, retiradas e outras remunerações	Bilhões	R\$ 58,50
Salários médio mensal		R\$ 2.235,20

Fonte: Elaborada pelo autor com base em IBGE, 2016

Segundo o relatório do perfil dos fabricantes de estruturas de aço, publicado pelo Centro Brasileiro de Construção em Aço (CBCA) e pela Associação Brasileira da Construção Metálica (ABCCEM), aproximadamente 20,9 mil colaboradores estão envolvidos na fabricação de estruturas em aço (CBCA/ABCCEM, 2016), observando-se assim, o porte destas empresas. A Tabela 2 mostra o percentual desses funcionários em função do porte da empresa.

Tabela 2 - Número de empregados das empresas em função de seu porte

Porte da Empresa	% de empregado
Empresas de Pequeno Porte	44%
Empresas de Médio Porte	36%
Empresas de Grande Porte	20%

Fonte: Elaborada pelo autor com base em CBCA/ABCEN, 2016

Nesse universo da construção civil, as empresas fabricantes de estruturas metálicas representam uma parcela significativa, visto que o crescimento desse setor pode ser observado pela busca de modelos construtivos que ofereçam acesso à sustentabilidade, gerem uma quantidade menor de resíduos e proporcionem maior agilidade nos sistemas construtivos, o que é característico dessa modalidade. Esse crescimento pode ser observado através do estudo “Cenário dos fabricantes de estruturas em aço”, do Centro Brasileiro da Construção em Aço. Entre os anos de 2018 e 2019, o número de empresas respondentes aumentou de 87 para 114 (CBCA, 2019).

O mercado da construção vem acompanhado de uma crescente competitividade com o aumento da oferta de serviços, seguindo a tendência de mercado. Identifica-se, porém, vários problemas na gestão das pequenas empresas que, segundo Lyra (2013), têm prejudicado a competitividade, como a falta de estrutura formal de planejamento e, conseqüentemente, a falta de controle e desconhecimento do processo de gestão, comum também à gestão das pequenas empresas fabricantes de estruturas metálicas.

Com a crise econômica, “o ano de 2015 foi o primeiro da década em que a atividade de todos os segmentos da construção caiu” (VASCONCELOS; CASTELO, 2017, p. 11). O segmento foi muito impactado, culminando com inúmeras empresas passando por dificuldades econômico-financeiras, redução de quadro e aumento do desemprego no setor. Em julho de 2017, o setor da construção empregou 2,46 milhões de pessoas, o que representou uma queda

de 10,3% em relação a julho de 2016 (INDICADORES DA CONSTRUÇÃO, 2017).

O aumento do desemprego no setor e os novos profissionais entrando no mercado de trabalho, tem levado as pessoas a alternativa do empreendedorismo, seja pela necessidade ou pelo motivo de oportunidade, (Vale, et al. 2014; SEBRAE, 2016; Oliveira, 2011; Oliveira, 2011), o que motivou os formados em engenharia civil e arquitetura, a opção pelo empreendedorismo como alternativa ao desemprego.

O conhecimento técnico-acadêmico, junto com a pouca experiência técnica e administrativa fazem com que o micro e pequeno empresário imponha um estilo de gestão centralizada. Picchiai (2015) afirma que a estrutura organizacional da micro e pequena empresa (MPE) é geralmente centralizada com unidade de comando do proprietário, fazendo com que a cultura organizacional seja o espelho de sua gestão.

Essa estrutura tem acarretado às MPEs de construção características como improvisação, prazos equivocados e retrabalhos, levando a desperdícios de recursos de toda a ordem decorrentes da falta de gestão e planejamentos eficientes e eficazes (MACHADO, 2014).

Para que se possa fazer um estudo aprofundado desse tema, é necessário compreender as diferenças de especialidades do rol de trabalhos da construção civil e especificamente as pequenas empresas de estrutura metálica. O porte das empresas, o grau cultural e de escolaridade dos empreendedores e gestores, suas competências técnicas e comportamentais, experiência prática e valores que os norteiam, quando incorporados às práticas da empresa são fatores que determinam a cultura de uma organização (MAURO, 2016; MENDONÇA, 2016, SCHEIN, 2009; MORGAN, 2006).

Schein (2009) define a cultura organizacional como o resultado das interações entre as pessoas que são moldadas pelo comportamento da liderança, assim como por um conjunto de estruturas, rotinas, regras e normas que estabelecem os limites de atuação e comportamento a serem adotados. Dessa forma, a cultura que prevalece pode ser em decorrência de boas práticas que se repetem e, de certa forma, levam o empreendimento à sua sustentabilidade, o que com o crescimento dela, poderá mudar o cenário e não ser adequada a essas situações.

O cenário em que se encontra a construção civil e as empresas de fabricação e montagem de estruturas metálicas apresenta um setor em crescimento e de grande competitividade, composto principalmente por EPPs, que enfrentam as dificuldades características das empresas de pequeno porte, como aponta a pesquisa *Causa mortis* do SEBRAE (2014) (Tabela 3).

Tabela 3 - *Causa mortis*

Motivos	%	Principais causas do fechamento
As empresas abrem porque:		1 Planejamento prévio 2 Gestão empresarial 3 Comportamento empreendedor
Desejo de ter o próprio negócio	37%	
Identificação de uma oportunidade de negócios	26%	
No primeiro ano sofrem com:		
Dificuldades para formar carteira de clientes	22%	
Falta de capital/lucro	14%	

Fonte: Elaborada pelo autor com base em SEBRAE, 2014

Nesta pesquisa do SEBRAE (2014), foi demonstrado que a dificuldade das EPPs em sobreviver aos primeiros cinco anos está no planejamento prévio ou na sua inexistência, na gestão empresarial deficiente, e no comportamento empreendedor, mesmo que motivados pelo desejo de empreender ou de identificar uma oportunidade de negócio.

Outro fator relevante apontado pelo SEBRAE (2014) com relação aos processos de trabalho e de gestão dessas empresas mostra que, apesar do avanço tecnológico desse setor, ainda há atrasos, desperdícios, aumento nos custos e falta de qualidade assegurada. Para Lyra (2013, p. 6), “é muito comum verificar que os empreendimentos estão repletos de deficiências quanto ao planejamento, o que demonstra a ineficiência da administração”.

Sendo assim demonstrados a importância do planejamento estratégico nas empresas as competências e forma de atuação dos seus principais gestores.

1.1 Problema de pesquisa

Esse cenário exposto pelas publicações e pesquisas do SEBRAE, remetem aos pontos fundamentais que estão ligados a problemas gerados pela gestão não qualificada administrativamente e a vícios comportamentais no sistema. Essas empresas, geralmente de pequeno porte, são lideradas e geridas pelo seu fundador ou pelo seu sucessor, o que leva ao seguinte problema de pesquisa: como a cultura organizacional nas EPPs de fabricação e montagem de estruturas metálicas influencia nas suas práticas de gestão?

1.2 Objetivos

Pesquisar e estudar as dificuldades e necessidades das empresas de pequeno porte (EPP) de construção civil, especificamente as fabricantes de estrutura metálicas de Limeira e região e como atuam os seus empreendedores e gestores. Analisar os paradigmas sociais e profissionais que envolvem essas empresas, sua cultura organizacional e influência nas mudanças estruturais e estratégicas, cujo estudo científico, remete a uma realidade consistente, proporcionando relevância a essa dissertação.

1.2.1 Objetivo geral

Analisar como a cultura organizacional influencia as práticas de gestão das EPPs que atuam no mercado de fabricação e montagem de estruturas metálicas de Limeira e região.

1.2.2 Objetivos específicos

Complementando o objetivo geral, definiu-se seu desdobramento em específicos, quais sejam:

- a) verificar a estrutura de processos sistêmicos, suas crenças, valores, costumes, ritos e rede de comunicação informal das EPPs, buscando conhecer as empresas, através do seu desenvolvimento histórico, sua estrutura física e de recursos humanos;
- b) demonstrar como os fatores descritos anteriormente influenciam direta e/ou indiretamente sua gestão, através dos seus desafios e conquistas e de como foram conduzidos, e no que foram baseados os seus poderes de decisão e estratégias, resultando no momento atual de vida destas empresas pesquisadas.

1.3 Justificativa

A maioria dos estudos e pesquisas trata da cultura organizacional de médias e grandes empresas e em diversos ramos de atividade, havendo uma lacuna em trabalhos relacionados às pequenas empresas, principalmente nas atividades de construção civil e especificamente das construções metálicas e seus fabricantes.

O estudo da cultura organizacional permitirá que a organização identifique áreas temáticas em relações sociais, definindo modelos de atitudes e alinhamento estratégico para melhoria de sua sobrevivência e competitividade (MAURO, 2015, p. 1).

A indústria da construção civil, precisamente o segmento de construções metálicas composto de empresas fabricantes e de montagens de estruturas metálicas, é uma atividade que passou a ser muito procurada devido à demanda de projetos que buscam opções de construções rápidas, sustentáveis e economicamente viáveis, características cujas necessidades são, por sua natureza, atendidas pelas estruturas metálicas (FALEIROS; TEIXEIRA JÚNIOR; SANTANA, 2012).

O segmento de construções em estruturas metálicas, em crescimento no Brasil, ganha importância como um novo sistema construtivo que abre postos de empregos e novos mercados. Trata-se de um segmento composto principalmente por EPPs, cujas características peculiares relativas ao poder de

influência e decisão são fatores importantes para a sobrevivência nesse mercado competitivo.

Segundo SEBRAE (2018a), o crescimento das EPP parece estar diretamente correlacionado às variações do PIB, uma vez que foram maiores nos anos em que o PIB cresceu mais e menores, nos anos em que as altas do PIB foram menores.

Para se entender a questão organizacional é necessário abordar liderança e competências dos líderes, sua influência nas relações do grupo, no entendimento da qualidade de vida, nas crenças e no estabelecimento de uma cultura que prevalece na organização, influenciando na gestão e nas suas estratégias.

Do mesmo modo, a importância que as EPPs de construção civil representam para a economia e o emprego também ofereceu a relevância motivadora que originou esta pesquisa.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFIA E REFERENCIAL TEÓRICO

Neste Capítulo procurou-se, através de uma pesquisa bibliográfica, abordar assuntos que estão diretamente relacionados com o tema da pesquisa. Na primeira seção, será descrito o conceito de EPPs, o que as caracterizam, sua importância na economia e no mercado, e suas dificuldades. Na segunda seção, a ênfase será no conhecimento da indústria da construção civil, especificamente as empresas de fabricação e montagem de edificações em estruturas metálicas. Na terceira seção, serão vistas a liderança e as competências dos líderes; e na quarta seção, a cultura organizacional.

Neste referencial teórico buscou-se refletir, de forma lógica e coerente, a articulação conceitual e teórica a ser aplicada ao estudo, conforme orientam Brandalise, *et al.* (2018, item 4.1).

A indústria da construção civil, precisamente o segmento de fabricantes de estruturas metálicas, é um ramo de atividade industrial com características próprias, em que o produto não termina na entrega do material, mas somente após a montagem da estrutura na obra do cliente, se enquadrando também como empresa da construção civil. Para Zampier e Takahashi (2011), são empresas que se iniciam pequenas, cujo fundador possui conhecimento técnico adquirido na prática e capacidade empreendedora. Em alguns casos, o empreendedor possui uma formação como engenheiro civil e alguma experiência na atividade, e consegue com pouco capital, pequenas instalações e, principalmente, oportunidade de mercado segundo Zampier e Takahashi (2011), e assim, alavancar através de seus primeiros trabalhos um negócio com grande potencial de mercado.

Para Baggio e Baggio (2015, p. 27), “as atitudes do empreendedor são construtivas. Possuem entusiasmo e bom humor. Para ele não existem apenas problemas, mas problemas e soluções”. Segundo SEBRAE (2018a), as motivações para empreender se concentram em aspectos como: conhecimento/experiência, vontade e oportunidade. Apenas um em cada quatro respondentes optaram pelo empreendedorismo para aumentar a renda ou por estar desempregado. Esses empreendedores possuem pouco ou nenhum conhecimento administrativo, contam apenas com seu potencial empreendedor

para gerir os seus negócios e, ao se deparar com a necessidade de certo grau de conhecimento e habilidades de gestão, sentem dificuldade em seguir adiante e acabam acumulando prejuízos e insucessos.

2.1 Empresa de pequeno porte (EPP)

Empresa de Pequeno Porte (EPP) é a sociedade empresarial, sociedade simples, empresa individual de responsabilidade limitada e empresário a que se refere o art. 966 da Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002 (Código Civil), devidamente registrado no Registro de Empresas Mercantis ou no Registro Civil de Pessoas Jurídicas e que aufera, em cada ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 360.000,00 e igual ou inferior a R\$ 4.800.000,00, redação essa, dada pela Lei Complementar nº 155 (BRASIL, 2016).

Existem classificações de empresas utilizadas pelos diversos órgãos e previstos na Lei Geral das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte, a Lei 123/2006 (BRASIL, 2006), e na Lei Complementar nº 155 (BRASIL, 2016). Outra classificação de empresas é por número de funcionários (Tabela 4).

Tabela 4 - Classificação das empresas por número de funcionários

Empresa	Número de empregados
Micro Empresa - ME	Até 19 empregados
Empresa de Pequeno Porte - EPP	De 20 a 99 empregados
Empresa de Médio Porte	De 100 a 499 empregados
Empresa de Grande Porte	Acima de 500 empregados

Fonte: Elaborada por Silva, 2018, com base em SEBRAE, 2013

Segundo a pesquisa “Panorama dos Pequenos Negócios” do SEBRAE (2018b), no estado de São Paulo existem 179.639 pequenos negócios empresariais no setor da construção, o que representa 7% do total de pequenos negócios no Estado. Em 2009, a atividade de montagem de instalações industriais e de estruturas metálicas era constituída por 884 empreendimentos com registro no CNPJ do estado de São Paulo. Em 2014, esse número subiu para 2.230 (Tabela 5). O mesmo estudo projeta um crescimento de 7,7% ao ano até 2022, o que representa, após um crescimento vertiginoso, um crescimento menor, porém não desprezível.

Tabela 5 - Evolução de pequenos negócios da construção civil

Evolução dos pequenos negócios da construção civil em São Paulo	2009	2014
Montagem de instalações industriais e de estruturas metálicas	884	2230

Fonte: Elaborada pelo autor com base em SEBRAE, 2018b

Apesar de haver classificações diversas, no setor em que as empresas de estrutura metálica se encontram existem particularidades na forma de faturamento devido ao alto custo dos serviços e materiais, e à sazonalidade característica desse mercado. Essas empresas podem, num determinado período, possuir um faturamento que as enquadrem como EPP, e repentinamente, de acordo com a evolução de mercado, passarem para um faturamento que ultrapassa o valor de enquadramento de pequeno porte CBCA/ABCEM (2016).

Porém, da mesma forma, de uma hora para outra voltam à faixa adotada, conforme demonstrado no Perfil dos fabricantes de estruturas de aço do CBCA/ABCEM (2016) na demonstração do faturamento bruto anual das empresas, de 2012 a 2015, onde apresenta aumento no faturamento das empresas de pequeno porte e queda nas empresas de médio e grande porte

Segundo o site AECWEB (2011), a queda do nível de emprego em novembro é sazonal, já que normalmente nessa época do ano a atividade da construção diminui, para ser retomada no início do ano seguinte. Esse motivo não significa que a empresa seja caracterizada como de pequeno ou médio porte, pois sua estrutura física se mantém, adequando-se quanto ao número de funcionários de acordo com a quantidade de trabalho e de faturamento.

O fator principal que gera a sazonalidade pode estar diretamente ligado à forma com que as estratégias de negócio são realizadas e controladas, fazendo com que um fator chamado “inchamento”, nos momentos em que o mercado está aquecido, contribua para que a empresa cresça. Porém, ao primeiro sinal de que o mercado recua, a empresa é obrigada a “desinchar”, ou seja demitir e diminuir seus custos indiretos, sob pena de acumular expressivos prejuízos ou até mesmo a falência. Esse fator explica os dados apresentados pela pesquisa do SEBRAE (2014) chamada de *causa mortis*, em que apresenta dados sobre causas de mortalidade de MPEs no país, e por outro estudo do SEBRAE (2016),

que demonstra o cenário de evolução e perspectivas do PIB da construção civil (Gráfico 1).

Gráfico 1 *Variação do PIB da construção: evolução e perspectivas*



Fonte: SEBRAE(2016)

As EPPs, em sua grande parte, possuem como característica a administração centralizada e de forma autocrática pelo seu fundador. Muitas delas surgiram de pequenos negócios que foram crescendo sem planejamento e aproveitando as oportunidades oferecidas pelo mercado. O SEBRAE (2014)

aponta como principais causas das empresas que encerram suas atividades nos primeiros anos de sua existência, em primeiro lugar, a falta de planejamento prévio ao se iniciar o negócio, seguida da gestão empresarial, e do comportamento do empreendedor.

Custos baixos devido à pequena infraestrutura, experiência técnica operacional do fundador, obras de menor porte, margens lucrativas maiores e um giro maior nas obras fazem com que, em sua fase inicial, seja possível alcançar um crescimento rápido. Porém, a falta de conhecimento em gestão, a ausência de planejamento operacional sistemático, o controle técnico e financeiro e, em muitos casos, as contas da pessoa física e jurídica em uma única operação são pontos em particular da cultura geral das pequenas empresas, o que demonstra a pesquisa de mortalidade (SEBRAE, 2014).

Nos casos em que há longevidade das empresas, Melo Júnior (2012) pressupõe que a perspectiva de vida longa é retratada como a capacidade de a empresa adaptar-se ao ambiente que as envolve, de forma que haja coesão entre seus integrantes e capacidade de aceitar novas ideias, mudanças e um controle de seus recursos, com aplicação em investimentos nos momentos certos, evitando o endividamento, e incentivando a formação de lideranças.

As PMEs de construção civil, mais precisamente, as pequenas empresas de fabricação e montagem de estruturas metálicas, objeto desse estudo, seguem as mesmas características administrativas e operacionais demonstradas, e se enquadram nas classificações da Lei da MPE e das classificações de outras instituições como o SEBRAE.

2.2 Indústria da construção civil: indústria de estruturas metálicas

A indústria da construção civil é um dos setores com uma grande variedade de áreas de atuação devido à sua complexidade, tipos de obras e sistemas construtivos. Monteiro Filha, Costa e Rocha (2010) afirmam que a cadeia produtiva da construção civil é dividida em dois grandes setores: edificações e construção pesada. Ambas possuem o setor de materiais de construção como início de sua cadeia (Figura 1).

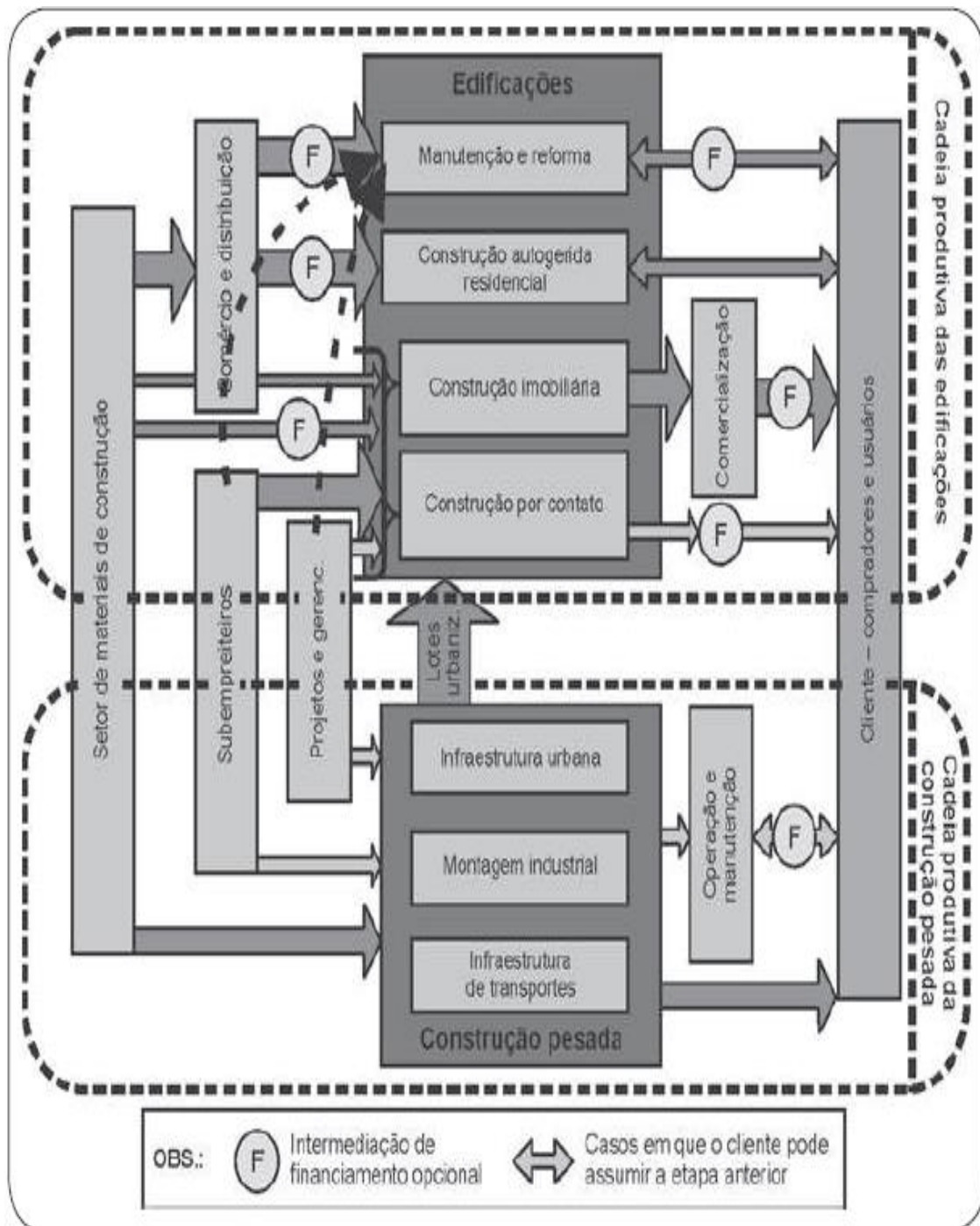


Figura 1 - Segmentação geral da cadeia de construção civil

Fonte: Monteiro Filha, Costa e Rocha, 2010, p. 357

Os sistemas construtivos são constituídos por construções em concreto armado, concreto protendido, construções em pré-moldados de concreto, construções em madeira e construções metálicas. Todos esses sistemas construtivos são largamente empregados em todo o mundo. No Brasil, as construções em concreto armado são amplamente utilizadas e o país domina essa tecnologia (PEREIRA, 2018).

Pereira (2018) afirma que os métodos tradicionais de construção possuem um índice menor de produtividade e qualidade, em comparação aos sistemas industrializados. As construções metálicas, ao contrário do Brasil, são utilizadas em países desenvolvidos, já que estes dominam a tecnologia, pois adotaram há tempos esse tipo de construção e o desenvolvimento da fabricação do aço, matéria prima principal.

A indústria de estruturas metálicas, amplamente difundida em países como Estados Unidos, Reino Unido e Alemanha há décadas, vem apresentando um expressivo crescimento no Brasil nos últimos anos (FALEIROS; TEIXEIRA JÚNIOR; SANTANA, 2012, p. 48).

Seus sistemas de normas técnicas como a ISO europeia e a *American Society of Testing and Materials* (ASTM) americana regem não somente em seus países de origem, como também expandiram para outros países, inclusive o Brasil.

Essas construções utilizam a tecnologia do aço em edificações residenciais, comerciais e industriais, e até em obras de infraestrutura como pontes, viadutos, usinas de álcool e açúcar, silos de armazenagem de grãos, torres de transmissão e de geração de energia eólica. Muitas dessas construções podem utilizar sistemas mistos de concreto e aço, cujas propriedades permitem maior número de recursos e possibilidades arquitetônicas. (CBCA, 2015: Faleiros, *et al.* 2012)

Tabela 6 - Evolução do uso de aço destinado às construções metálicas no Brasil e a relação com a evolução das empresas do setor

Evolução do consumo de aço		Empresas ativas com mais de 30 empregados		
Ano	Consumo em toneladas	Ano	Empresas	Pessoal ocupado
2002	324 mil	2001	200	24 mil
2009	1,5 milhão	2008	380	48 mil

Fonte: Elaborada pelo autor com base em CBCA, 2015, e Faleiros, Teixeira Júnior e Santana, 2012

A tecnologia de construções em aço, seguindo os países industrializados e desenvolvidos, está sendo largamente utilizada no Brasil. Esse fato pode ser comprovado pelo aumento do uso do aço no Brasil. Segundo dados do CBCA (2015), o consumo de aço destinado às construções metálicas no Brasil em 2002

era da ordem de 324 mil toneladas, e em 2009 esse consumo se elevou para 1,5 milhão de toneladas. Faleiros, Teixeira Júnior e Santana (2012, p. 53) apontam que “o número de empresas ativas com mais de trinta empregados passou de duzentos em 2001 (23.696 de pessoal ocupado), para 380 em 2008 (48.125 de pessoal ocupado)”, observados na Tabela 6.

Esse fato também se deve à escassez de mão de obra operacional da construção civil tradicional para desenvolver sistemas construtivos com menor prazo de construção, atender a padrões rigorosos de qualidade, reduzir custos, e apelar à sustentabilidade, já que a construção tradicional desperdiça quantidades excessivas em materiais e retrabalhos devido ao processo artesanal ainda vigente nesse tipo de obra. Esse olhar sustentável, somado à necessidade de obras rápidas, com menores custos, maior padrão de qualidade e uso racional de materiais e de mão de obra, torna as construções metálicas, como parte da industrialização da construção, uma opção valorizada, pois vários países que as utilizam conseguem atender a esses requisitos. (ABDI, 2015; MONTEIRO FILHA, *et al.* 2010)

Estudos realizados por entidades ligadas às construções metálicas comparam os sistemas construtivos tradicionais aos sistemas de construções metálicas, dando como vantagens das construções em estrutura metálica a versatilidade arquitetônica na criação de projetos, a administração adequada dos fluxos logísticos da obra, e a agilidade construtiva, acelerando a execução do projeto na sustentabilidade, já que elimina a utilização de formas de madeira e diminui o uso de água durante o processo de instalação. Além disso, como são industrializados, chegam ao canteiro de obras peças prontas para montagem, sem gerar resíduos. (CBCA, 2015; ABDI, 2015; FALEIROS, *et al.* 2012)

A utilização de estruturas metálicas está intrinsecamente ligada ao setor da construção civil. Ao encontrar um ambiente de crescimento econômico no qual esse setor sobressai como um dos mais dinâmicos, explica-se o bom desempenho recente dessa indústria ainda pouco estudada no Brasil, mas já consolidada em várias outras partes do mundo (FALEIROS; TEIXEIRA JÚNIOR; SANTANA, 2012, p. 48).

Além das vantagens descritas, em função de maior velocidade de giro de capital gerado pelos prazos de execução menores, aliado à maior área útil com

elementos estruturais de menores dimensões, as obras em estrutura metálica levam a uma maior lucratividade do investimento (BELLEI e PINHO, 2008).

O uso das construções metálicas no Brasil está crescendo. No entanto, ainda enfrenta oposições culturais a essa modalidade construtiva, cuja desconfiança vem de uma barreira cultural em relação aos sistemas tradicionais de construção em estrutura convencional de concreto armado e alvenaria. Bellei, Pinho e Pinho (2008) desenham uma matriz SWOT (acrônimo para *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*) de desafios que precisam ser enfrentados para a evolução no Brasil da indústria de estruturas metálicas (Quadro 1).

Quadro 1 - Análise SWOT da indústria brasileira de estrutura metálica

Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> • Resistência e segurança • Reciclável • Flexibilidade no projeto • Alta velocidade de construção • Precisão dimensional • Baixa geração de resíduos 	<ul style="list-style-type: none"> • Cadeia de produção • Pouca conscientização do consumidor • Falta de mão de obra qualificada • Falta de infraestrutura
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> • Mercado amplo • Necessidade crescente de moradias • Ambiente receptivo a soluções construtivas com menor impacto ambiental 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de análise econômica • Falta de conhecimento de outros materiais • Barreiras decorrentes de códigos e regulamentos • Cultura no uso de concreto e madeira

Fonte: Bellei, Pinho e Pinho, 2008, p. 78

As construções metálicas são regidas por Normas Brasileiras (NBR) da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) e por institutos de normas internacionais, como a ASTM, a Sociedade Americana para Ensaio e Materiais (*American Society for Testing and Materials*) e a AWS, a Sociedade Americana de Soldagem (*American Welding Society*). Uma obra em estrutura metálica possui fases distintas e comuns à grande maioria das obras, que são as fases de projeto arquitetônico, projeto estrutural, fabricação, logística e montagem. (FALEIROS, *et al.* 2012).

Em todas essas fases faz-se necessário a utilização de equipamentos e ferramental apropriado. Um dos fatores importantes é o uso da mão de obra

tecnicamente qualificada, que, apesar de sua qualificação, deve possuir competências comportamentais, pois geralmente são funções que demandam responsabilidade e cuidados, como a segurança do trabalho e das estruturas, qualidade final, e cumprimento de custos e prazos de entrega (FALEIROS, *at al.* 2012).

Estas características representam a realidade das PMEs de estruturas metálicas e o mercado em que estão inseridas e cujos estudos pelos autores e instituições ligadas a essa atividade estão assim retratados.

2.3 Liderança e competências dos líderes

Ao se estudar a cultura organizacional, é necessário também estudar as pessoas, e conseqüentemente, os gestores e líderes. Assim, para entender a questão organizacional é necessário abordar liderança e competências dos líderes.

Para Villas-Boas, *et al* (2018), afirmam que não existe liderança sem cultura. A liderança é em si uma expressão cultural e intercultural, que envolve questões e embates relacionados a líderes e seguidores nos mais variados contextos organizacionais (VILLAS-BOAS, *et al*, 2018).

Sales e Sanches (2013) afirmam que a cultura influencia o pensar, o sentir e o agir das pessoas, e se torna uma força usada pelo empreendedor em benefício da organização e de seus objetivos.

Segundo Schein (2009), os processos dinâmicos da criação e do gerenciamento da cultura são a essência da liderança. Do mesmo modo, a liderança e a cultura constituem os dois lados da mesma moeda. Sales e Sanches (2013, p. 34) pontuam que:

A capacidade de empreender é outra competência que os líderes precisam desenvolver, pois um empreendedor - ao criar um negócio - enfrentará riscos e incertezas na identificação de oportunidades de mercado e do agrupamento de recursos necessários para capitalizar sobre estas oportunidades.

Conforme Cucchi e Barcellos (2018), para uma organização enfrentar mudanças e se tornar duradoura é necessária a atuação de um líder. Os autores afirmam ainda que os líderes não fazem planos, não resolvem problemas e nem organizam as pessoas, é papel do líder preparar as organizações para enfrentar

as mudanças. Para Freitas Jr. Klein e Fagundes (2015, p.6), a liderança “é um processo dinâmico e contínuo que se estabelece e se difunde entre os membros de um determinado sistema social, independentemente de qualquer papel formal ou estrutura hierárquica.” Afirmando ainda que

(...) a construção da identidade de liderança dentro das organizações é um processo social, que compreende três fatores interdependentes: a) a internalização individual, que diz respeito à imagem que o líder possui a respeito de si e a maneira como constrói a sua compreensão de liderança; b) o reconhecimento relacional, que se estabelece nos processos grupais pelos movimentos de reivindicação e de concessão de poder entre líder e liderados; c) a aprovação coletiva, que se dá pelo endosso institucional, isto é, pela outorga do poder formal ao líder. (FREITAS JR., KLEIN e FAGUNDES. 2015, p. 6)

Uma empresa não é criada ao acaso. Schein (2009) pontua que elas são orientadas para uma meta, têm um propósito específico e são criadas porque um ou mais indivíduos percebem que a ação coordenada e dirigida de várias pessoas pode realizar algo que a ação individual não pode.

Quadro 2 - Síntese dos atributos da competência do Líder

Atributos mais presentes na Competência de Liderança	Definições dos atributos	Elementos práticos que podem de evidenciá-los/ avaliá-los
Relacionamento (interna e externamente);	Comunicação e cooperação entre o indivíduo e o coletivo, apresentando e ouvindo ideias (OCDE, 2005); Reconhecimento do papel de cada indivíduo na organização (ZARIFIAN, 2001). O líder deve ter capacidade emocional para dar apoio à organização. (SCHEIN, 1996).	<ul style="list-style-type: none"> • capacidade de ouvir; • como são passadas as ordens e determinações; • controle emocional (exemplo: manter a calma durante as conversas, ouvir).
Resiliência/Adaptação face às mudanças;	Depende da situação específica, da tarefa a ser realizada e das características dos subordinados. O líder deverá se adaptar às mudanças nessas variáveis (SCHEIN, 1996); O líder deve aprender a desaprender, não sendo resistente à mudança. (SCHEIN, 1996).	<ul style="list-style-type: none"> • capacidade de criar face à novos desafios; • criatividade para resolver problemas inesperados; • reagir no sentido de aceitar facilmente as mudanças.
Planejamento e Visão Sistêmica (estratégica)	Capacidade de prever, imaginar, manter a flexibilidade, pensar estrategicamente e trabalhar com outras pessoas para dar início às mudanças que proporcionarão um futuro viável para a empresa (ROWE, 2002); Habilidade de construção de alianças táticas ou sustentáveis (OCDE, 2005);	<ul style="list-style-type: none"> • antes da ação, o líder prevê os possíveis resultados? • executar um planejamento alinhado à estratégia da organização ou do grupo; • buscar estabelecer contatos para alianças ou parcerias.
Decisão	Autonomia para agir em prol da coletividade (ZARIFIAN, 2001); Decidir diante de diferentes opiniões (OCDE, 2005);	<ul style="list-style-type: none"> • ter coragem para agir, mesmo contrariando interesses de alguns; • assumir a responsabilidade de seus atos.
Estimular (para que o liderado se motive)	Apoiar, estimular, criar condições, as mais favoráveis, para que os indivíduos possam mobilizar suas competências (Zarifian, 2001); Influenciar funcionários a tomar, voluntariamente, decisões que ajudem a organização (ROWE, 2002);	<ul style="list-style-type: none"> • adotar comportamentos solidários e colaborativos; • estimular os demais integrantes do grupo (sem preconceitos e sem eleger “os preferidos”).

Fonte: Freitas Jr., Klein e Fagundes (2015, p. 9)

Freitas Jr., Klein e Fagundes (2015) apontam no quadro 2 os cinco atributos da competência do líder. Os autores ressaltam que

Para Machado e Carvalho (2006), a gestão de pequenas empresas é caracterizada pela ausência de instrumentos administrativos formais, pela informalidade no relacionamento e pela falta de habilidade na gestão do tempo.

Segundo Fleury e Fleuri (2001, p.187), a competência não se limita a um estoque de conhecimentos teóricos e empíricos detido pelo indivíduo, nem se encontra encapsulada na tarefa.

Le Boterf (2003) destaca que o profissional desenvolve um saber mobilizar, construindo a sua competência a partir de recursos possíveis e se atualiza em contextos diferentes.

Segundo estudo do SEBRAE (2018a), a maioria dos empresários (cerca de 80%) já possuía experiência profissional antes de abrir o seu negócio, pois havia trabalhado ou como empregado(a) com carteira, ou empregado(a) sem carteira, ou empreendedor informal, ou microempreendedor individual, ou servidor público (Tabela 7).

Tabela 7 - Ocupação antes de abrir o negócio

Ocupação	ME	EPP
Empregado(a) com carteira	53%	56%
Empregado(a) sem carteira	12%	9%
Empreendedor informal	11%	6%
Estudante	7%	10%
Microempreendedor individual	5%	5%
Outras ocupações diversas	4%	6%
Servidor público	4%	3%
Dona(o) de casa	2%	2%
Desempregado(a)	1%	1%
Aposentado(a)	0%	0%
Sem resposta	1%	2%

Fonte: SEBRAE, 2018a, p. 27

Entre as características da pequena empresa no Brasil estão: a ausência de instrumentos administrativos formais, a informalidade no relacionamento, e a falta de habilidade na gestão do tempo (MACHADO; CARVALHO, 2006). Além disso,

(...) empresários motivados pela realização profissional e/ou pelo exercício de poder tendem a ser relutantes quanto à profissionalização de gestão da empresa, enquanto empresários motivados em construir seu negócio procuram mais facilmente por um processo de profissionalização e descentralização na gestão de seus negócios (PADULA, 2000, *apud* MACHADO; CARVALHO, 2006, p. 22).

O conceito de competência é amplo e com diversas facetas descritas por inúmeros autores. Uma das vertentes afirma que competência está ligada aos atributos profissionais da pessoa e na sua condição de conseguir e poder realizar algo dentro da sua atividade profissional. É um conceito intangível, mas que pode ser acompanhado e observado.

Dentro do assunto das competências internas das empresas, destacam-se a capacidade empreendedora e a capacidade técnica. Para Contador, Contador e Leite (2014), apesar dos inúmeros estudos sobre empreendedorismo, não foi possível obter esclarecimentos a esse respeito, pelo qual, empiricamente, conclui-se que a capacidade empreendedora da empresa é considerada como sendo a do seu próprio dirigente, o que parece ser a forma adequada de avaliação, quando se trata de empresas de pequeno porte.

O processo de construção das competências gerenciais envolve duas perspectivas integradas: o desenvolvimento gerencial como atribuição organizacional e a responsabilidade individual no seu autodesenvolvimento, tornando para as organizações, o investimento em desenvolvimento gerencial é amplamente justificável, conforme

Brandão, Borges-Andrade e Guimarães (2012) afirmam que a competência tradicionalmente é definida como a atuação ou a ação de um indivíduo em um determinado contexto profissional. Portanto, é reconhecida como um atributo do indivíduo, derivado do conhecimento, habilidades e atitudes. Para Freitas e Odelius (2018), o estudo sobre competências possui múltiplas abordagens, sem consenso conceitual e epistemológico. Por esse motivo, é difícil se avaliar e mensurar competência (Quadro 3).

Quadro 3 - Sínteses conceituais sobre competências

Palavra-chave	Síntese conceitual	Principais Autores
Formação	Desenvolvimento de conceitos, habilidades e atitudes	Boyatzis (1982), Parry (1996), Boog (1991), Becker (2001), Spencer e Spencer (1993), Magalhães et al. (1997), Hipólito (2000), Dutra et al. (1998), Sandberg (1996)
Capacitação	Aptidão (potencial)	Moscovici (1994), Magalhães et al. (1997), Dutra et al. (1998), Zarifian (2001)
Ação	Práticas de trabalho, capacidade de mobilizar recursos, fato esse que a difere do conceito de potencial	Sparrow e Bognanno (1994), Durand (1998), Hase et al. (1998), Cravino (2000), Ruas (1999), Moscovici (1994), Boterf (1997), Perrenoud (1998), Fleury e Fleury (2000), Davis (2000), Zarifian (2001)
Articulação	Mobilização de recursos	Boterf (1997)
Resultados	Busca de melhores desempenhos	Boyatzis (1982), Sparrow e Bognanno (1994), Parry (1996), Hase et al. (1998), Becker et al. (2001), Spencer e Spencer (1993), Cravino (2000), Ruas (1999), Fleury e Fleury (2000), Hipólito (2000), Dutra et al. (1998), Davis (2000), Zarifian (2001)
Perspectiva dinâmica	Questionamento constante	Hipólito (2000)
Autodesenvolvimento	Processo de aprendizagem individual no qual a responsabilidade maior desse processo deve ser atribuída ao próprio indivíduo	Bruce (1996)
Interação	Relacionamento com outras pessoas	Sandberg (1996)

Fonte: Elaborado por Freitas e Odelius, 2018, com base em Brito, Paiva e Leone, 2012

Schein (2009) afirma que, se o que o líder propõe funciona e continua a funcionar, o que antes eram apenas suposições, gradualmente passam a ser suposições compartilhadas.

Em outras palavras, indivíduos e grupos procuram estabilidade e significado. Uma vez atingidos, é mais fácil distorcer novos dados por negação, projeção, racionalização ou vários outros mecanismos de defesa do que mudar a suposição básica (SCHEIN, 2009, p. 34).

2.4 Cultura organizacional

O termo cultura, corroborando com Mendonça (2016), foi introduzido nos estudos organizacionais, apesar de sua tradição na antropologia, mais recentemente na década de 80, passando definitivamente a ser reconhecido como um campo de conhecimento dentro da administração, buscando analisar o comportamento humano nas organizações e apontam um papel fundamental nas organizações sendo considerado como um dos principais determinantes do seu sucesso ou fracasso (MENDONÇA, 2016; CAMERON E QUINN, 2006).

2.4.1 Definições

A definição de cultura organizacional encontra na literatura formas diferentes e distintas em cada situação. Fonseca *et al.* (2018) conceituam cultura organizacional como um termo com variadas possibilidades de pesquisa, que podem ser executadas por diferentes abordagens.

Nukic e Huemann (2015) identificam a cultura como uma das razões importantes para o surgimento de dificuldades específicas relacionadas ao processo de construção. Silva *et al.* (2019) conceituam que os hábitos, práticas, símbolos, comportamentos, valores éticos e morais, ademais de crenças, princípios, políticas, sistemas e clima de uma organização são as bases que apoiam a cultura organizacional.

Morgan (2006) vê a cultura como mini sociedades, com seus valores, rituais, ideologias e crenças próprias e, uma vez que se entenda a influência da cultura nos comportamentos no local de trabalho, percebe-se que a mudança organizacional é mudança cultural.

Silva, Tsukahara e Nunes (2017), partem do princípio de que ao se analisar o comportamento, pode-se entender organização como a interação dinâmica entre o comportamento de seres humanos e suas realizações. Os autores afirmam ainda:

O entendimento mais consensual hoje existente nas ciências sociais em torno do constructo “cultura” é de que ela seja utilizada para explicitar o fato de diferentes grupos de pessoas terem formas distintas de aprender sobre os fenômenos sociais e reagir com eles. (SILVA, TSUKAHARA E NUNES. 2017, p. 8)

Para Schein (2009), a cultura é universal, influencia todos os aspectos de como uma organização lida com sua tarefa principal, seus vários ambientes e suas operações internas. Para Mauro (2015), a compreensão e a análise da cultura organizacional permitem que se desenvolvam estratégias para manter a coesão dos componentes de uma organização.

Historicamente, a relação existente entre cultura e organizações ocorreu através da publicação de um artigo na revista *Business Week*, em 1980, segundo Smircich (1983, *apud* Guzi, 2011). Este também representou a relação entre a teoria de cultura e teoria organizacional (Figura 2).

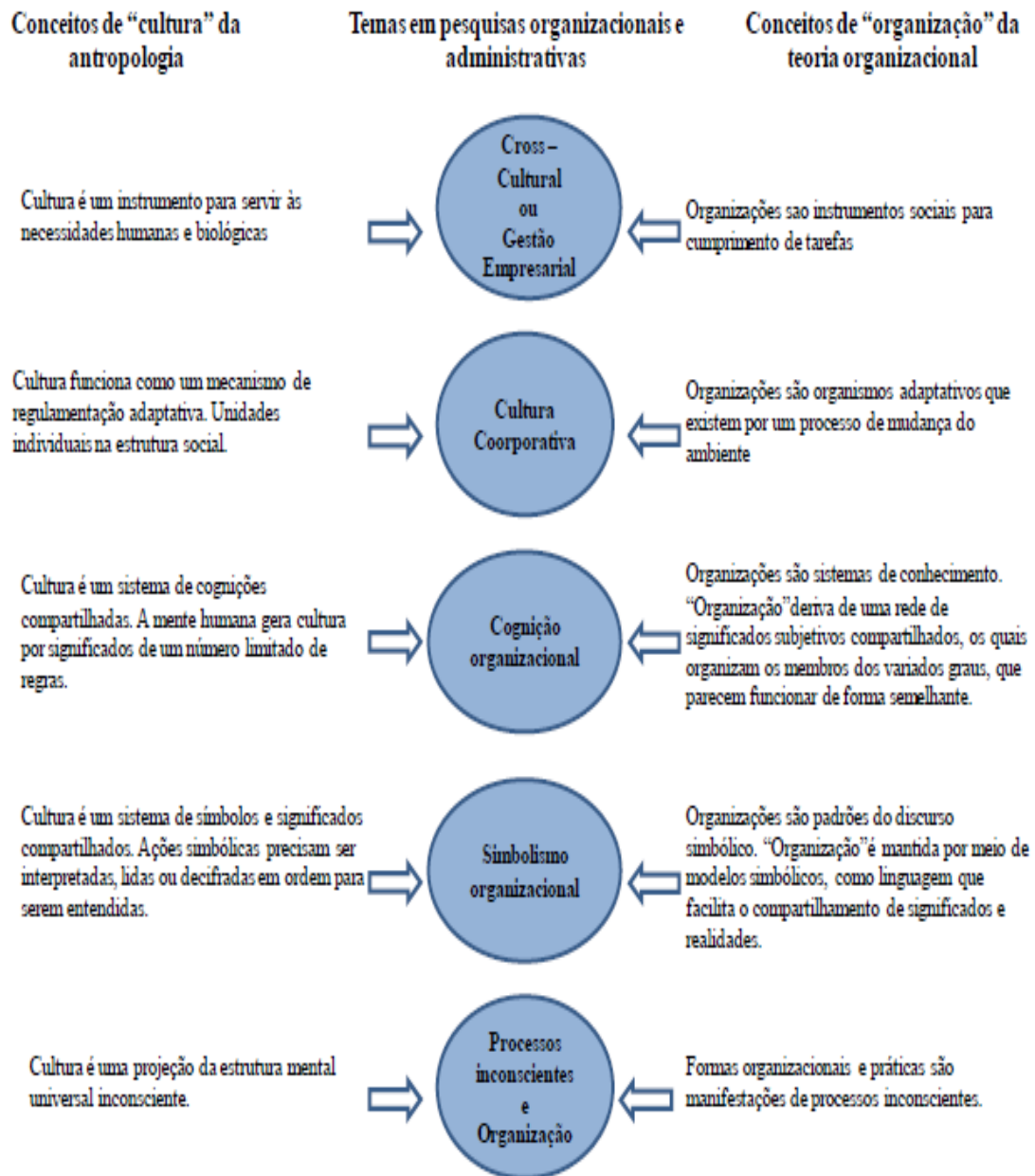


Figura 2 - Intersecção entre a teoria de cultura e a teoria organizacional

Fonte: Smircich, 1983, *apud* Guzi, 2011, p. 37

Apesar de sua tradição na antropologia, afirma Mendonça (2016), o termo cultura foi recentemente incorporado aos estudos organizacionais, e passou a ser reconhecido como um campo de conhecimento dentro da administração, e explicar o comportamento das pessoas nas organizações

Para Machado e Carvalho (2006), o termo cultura organizacional possui diversas definições em comum, como costumes, valores, crenças, modo de agir e perceber os acontecimentos. Schein (2009) enfatiza a existência de várias categorias para descrever a cultura (Quadro 4).

Quadro 4 - Várias categorias usadas para descrever a cultura

Regularidades comportamentais observadas quando as pessoas interagem	A linguagem que usam, os costumes e tradições que desenvolvem e os rituais que empregam em ampla variedade de situações (GOFFMAN, 1959, 1967; JONES MOORE; SNYDER, 1988; TRICE; BEYER, 1985; VAN MAANEN, 1979b).
Nomes dos grupos	Os padrões e valores implícitos que se desenvolvem em grupos de trabalho, como a norma particular de “um dia de trabalho justo por um pagamento diário justo” que se difundiu entre os funcionários do <i>Bank Room</i> nos estudos de Hawthorne (HOMANS, 1950; KILMANN; SAXTON, 1983).
Valores expostos	Princípios e valores articulados, publicamente anunciados, que o grupo declara ao tentar atingir, como “qualidade de produto” ou “liderança em preço” (DEAL; KENNEDY, 1982, 1999).
Filosofia formal	Políticas amplas e princípios ideológicos que orientam as ações de um grupo em relação a acionistas, funcionários, clientes e outros <i>stakeholders</i> , como o altamente divulgado “HP Way” da Hewlett-Packard (OUCHI, 1981; PASCALE; ATHOS, 1981; PACKARD, 1995).
Regras do jogo	Regras implícitas, não escritas, difundidas por toda a organização; “os macetes” que um novato deve aprender para tornar-se membro aceito; “o jeito que fazemos as coisas aqui” (SCHEIN, 1968, 1978; VAN MAANEN, 1979a, 1979b; RITTI; FUNKHOUSER, 1987).
Clima	Sentimento transmitido em um grupo pelo <i>layout</i> físico e o modo que os membros da organização interagem entre si, com clientes ou outros públicos externos (ASHKANASY; WILDEROM; PETERSON, 2000; SCHNEIDER, 1990; TAGIURI; LITWIN, 1968).
Habilidades natas	Competências especiais demonstradas pelos membros de um grupo para realizar certas tarefas, habilidades de fazer certas coisas que passam de geração a geração, sem necessariamente estar articuladas por escrito (ARGYRIS; SCHON, 1978; COOK; YANOW, 1993; HENDERSON; CLARK, 1990; PETERS; WATERMAN, 1982).
Hábitos de pensar, modelos mentais e paradigmas linguísticos	Modelos cognitivos compartilhados que orientam as percepções, o pensamento e a linguagem usada pelos membros de um grupo e ensinada aos novo membros no início do processo de socialização (DOUGLAS, 1986; HOFSTEDE, 2001; VAN MAANEN, 1979b; SENGE <i>et al.</i> , 1994).
Significados compartilhados	Entendimentos emergentes criados por membros do grupo à medida que interagem entre si (GEERTZ, 1973; SMIRCICH, 1983; VAN MAANEN; BARLEY, 1984; WEICK, 1995).
“Metáforas raízes” ou símbolos de integração	As formas pelas quais os grupos se desenvolvem que podem ou não ser apreciadas conscientemente, mas tornam-se inseridos nos prédios, <i>layouts</i> de escritórios e outros artefatos materiais do grupo. Esse nível de cultura reflete a resposta emocional e estética dos membros à medida que é contrastado com a resposta cognitiva ou avaliativa (GAGLIARDI, 1990; HITCH, 1990; PONDY; FROST; MORGAN; DANDRIDGE, 1983; SCHULTZ, 1995).
Rituais e celebrações formais	Maneiras pelas quais um grupo celebra eventos-chave que refletem valores importantes ou “passagens” importantes dos membros, tais como promoção, conclusão de projetos importantes e marcos (DEAL; KENNEDY, 1982, 1999; TRICE; BEYER, 1993).

Fonte: Schein, 2009, p. 12-13

Na sua obra, *Cultura Organizacional e Liderança*, Schein (2009) define e conceitua a cultura organizacional e a relaciona com a liderança:

Cultura é um fenômeno dinâmico que nos cerca em todas as horas, sendo constantemente desempenhada e criada por nossas interações com outros e moldada por comportamento de liderança, em um conjunto de estruturas, rotinas, regras e normas. Quando alguém introduz a cultura no plano que orientam e restringem o comportamento da organização e de seus grupos internos, pode-se ver claramente como a cultura é criada, inserida, envolvida e, finalmente, manipulada e, ao mesmo tempo, como restringe, estabiliza e fornece estrutura e significado aos membros do grupo. Esses processos dinâmicos da criação e do gerenciamento da cultura são a essência da liderança e fazem-nos perceber que a liderança e cultura constituem lados da mesma moeda (SCHEIN, 2009, p. 1).

Do mesmo modo, Schein (2009) enfoca que a cultura pode ser analisada em vários níveis que se manifestam de formas abertas e tangíveis, e formam a essência da cultura (Figura 3). Estes enfoques proporcionaram fontes de informações para diagnosticar a cultura nas organizações entrevistadas.

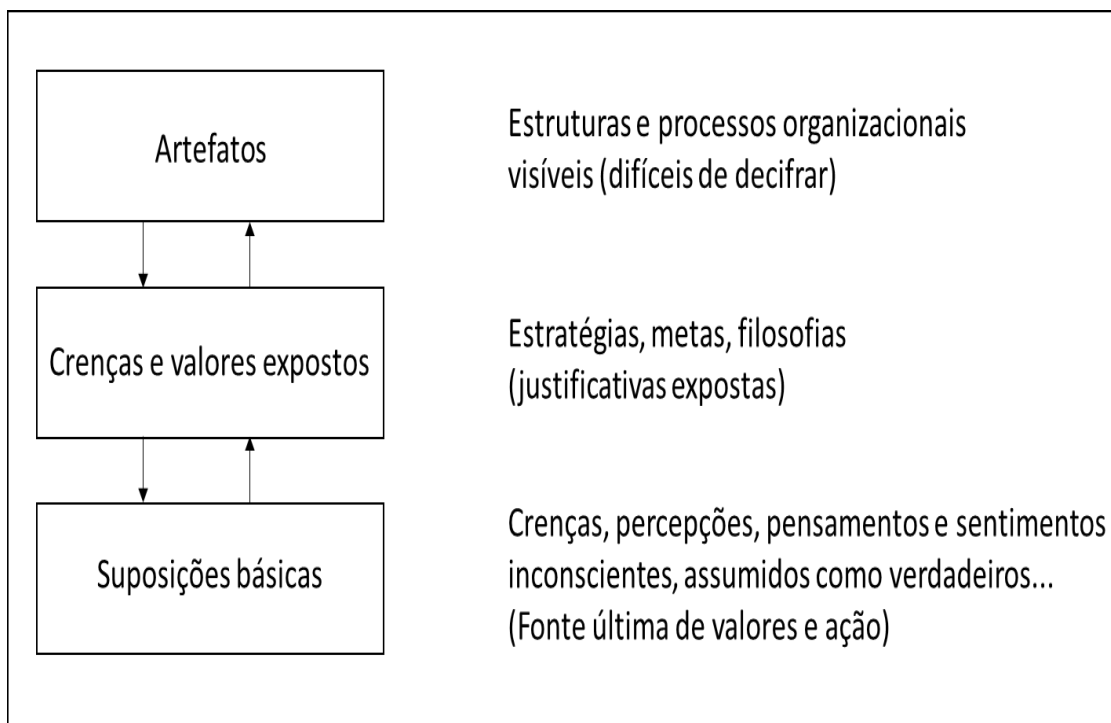


Figura 3 - Níveis de análise cultural

Fonte: Schein, 2009, p. 24

Em que:

Artefatos: compostos pelos elementos visíveis do grupo, como estilo representado pelo vestuário, linguagem, ambiente físico, tecnologia, produtos,

formas de comunicação, manifestações emocionais, mitos, histórias contadas sobre a organização, rituais e outros. É o nível cultural fácil de ser observado, porém difícil de ser decifrado (SCHEIN, 2009).

Crenças e valores assumidos: são crenças e valores formados através do tempo, através das ações tomadas em conjunto e que se mostram adequadas para lidar com os problemas enfrentados. Eles são compartilhados pelo grupo e sustentarão as ações dos seus membros (SCHEIN, 2009).

Suposições fundamentais básicas: são assumidas como verdadeiras pelo grupo e têm nesse grau de consenso sucesso repetido. São as razões por trás dos valores compartilhados e abrangem o inconsciente e crenças e, portanto, tendem a não ser confrontadas ou debatidas, e por isso são extremamente difíceis de mudar (SCHEIN, 2009).

A repetição de certos fenômenos em um determinado local de trabalho sugere a existência de configurações motivacionais específicas. Assim, líderes exemplares ajudam suas empresas a se tornarem organizações altamente eficazes, enquanto líderes disfuncionais contribuem para a neurose organizacional (KETS de VRIES, 2004).

Outro autor que buscou conceituar a cultura organizacional foi Pettigrew (1979), cuja teoria diz que ela não deve ser tratada como um conceito unitário, mas com um olhar analítico, como uma “família de conceitos”, onde os “filhos” são o símbolo, a linguagem, a ideologia, a crença, o ritual e o mito. Guzi (2011) afirma que a ideia geral do conceito remete à expressiva qualidade das experiências e à subjetiva interpretação sobre a vida da organização.

Schein (2009) conceitua a cultura como uma abstração, embora as forças criadas em situações sociais e organizacionais que dela derivam sejam poderosas. Portanto, é necessário entender a operação dessas forças para que a sua influência na organização seja observada pelos seus líderes.

Cameron e Quinn (2006) compartilham uma teoria chamada *competing values framework* (CVF), e afirmam que estudos demonstraram que a negligência em se observar a cultura organizacional foi o motivo de fracasso de empresas. E complementam que a maioria dos estudiosos e observadores organizacionais agora reconhecem que cultura organizacional tem um efeito poderoso sobre o desempenho e eficácia a longo prazo das organizações.

2.4.2 Visão conceitual da cultura organizacional

Grawitch, Gottschalk e Munz (2006) fizeram uma revisão crítica sobre as principais teorias e pesquisas existentes sobre a relação entre as práticas para o desenvolvimento de ambientes de trabalho saudáveis, bem-estar do trabalhador, e desenvolvimento organizacional.

Aldana (2001, p. 297) definiu programas de promoção de saúde como “todos os esforços que aumentam a consciência, mudam comportamentos, e criam ambientes que suportam práticas de boa saúde”. Existem cinco categorias de práticas organizacionais utilizadas por inúmeros programas de saúde e políticas das organizações para alcançar o máximo de bem-estar do empregado e a eficácia organizacional.

As categorias foram desenvolvidas usando os critérios de suporte para a família, crescimento e desenvolvimento do trabalhador, saúde e segurança, envolvimento do trabalhador, e reconhecimento, vistos como indicadores de práticas de Empresas Psicologicamente Saudáveis. Nesta pesquisa, acrescentou-se a dimensão de significado e propósito, componente importante para o desenvolvimento de um ambiente de trabalho saudável (ALDANA, 2001).

Bem-estar do empregado: representa as facetas físicas, mental, e emocional da saúde do empregado, que sinergicamente afetam os indivíduos de maneira complexa (DEJOY e WILSON, 2003).

Melhorias organizacionais: existem várias maneiras em que as práticas organizacionais e o bem-estar do empregado podem melhorar a organização, incluindo aumento da vantagem competitiva, desempenho, produtividade, melhoria na seletividade das contratações e satisfação dos clientes, diminuições em absenteísmo, rotatividade, taxa de dano/acidente, e custos com tratamento de saúde (ANDERSON; SERXNER e GOLD, 2001; BROWNE, 2000; DEJOY e WILSON, 2003; HUSELID, 1995).

2.4.3 Relação entre bem-estar e clima organizacional

As pesquisas que examinaram a relação entre bem-estar do empregado e melhorias organizacionais são ricas e extensas. Implicações de Pesquisa retiradas do exame deste vínculo levaram para novas direções o advento da

hipotética relação entre bem-estar do empregado, melhoria organizacional e práticas para desenvolver um ambiente de trabalho saudável. (TACHIZAWA, *et al.* 2001)

Os autores instruem que, como tal, é essencial entender o relacionamento entre empregado e resultado organizacional antes de aplicar tais conceitos nos estudos das práticas para desenvolver um ambiente de trabalho saudável. Embora as numerosas pesquisas tenham sido conduzidas examinando um ou mais aspectos específicos do bem-estar, em um ou mais aspectos específicos de melhorias organizacionais, a discussão seguinte destacará os relacionamentos mais significativos.

Investigações prévias sobre bem-estar do empregado e melhoria organizacional focaram na satisfação com o trabalho. Estudos recentes, tais como a meta-análise, conduzida por Judge *et al.* (2001), relataram uma moderada relação positiva entre satisfação com o trabalho e desempenho individual no trabalho. Contudo, dentro dessa linha de pesquisa existe um número de discrepâncias nos achados. Spector (1997) indicou que a satisfação do empregado determina uma variedade de indicadores de desempenho, tais como pontualidade e menor absenteísmo.

Indo além do elo entre satisfação de trabalho e desempenho, pesquisas demonstraram que a satisfação com trabalho está relacionada com o compromisso organizacional (e.g., VANDENBERG; LANCE, 1992). Por sua vez, o comprometimento organizacional foi associado à baixa rotatividade e desempenho mais alto (e.g., MATHIEU; ZAJAC, 1990).

Embora a satisfação com o trabalho tenha sido indicador dominante de bem-estar de empregado, outras combinações de bem estar do empregado e melhorias organizacionais medidas têm sido consideradas. Uma meta-análise conduzida por Griffeth, Hom e Gaertner (2000) forneceu evidências de que satisfação com o trabalho, comprometimento organizacional, e o papel do estresse são previsores significativos de rotatividade.

Do mesmo modo, uma revisão da literatura feita por Aldana (2001) forneceu um resumo extenso da pesquisa anterior, confirmando a relação entre estresse do empregado, saúde do empregado, e cuidado organizacional de saúde. O autor citou uma variedade de fatores individuais, tais como doença de

coração, fumo, e obesidade relacionados aos altos custos com tratamento de saúde, absorvidos pelas organizações.

A relação entre fatores de saúde individuais e a saúde organizacional foi também corroborada por Silva e Rodrigues (2014), que sugeriram que aproximadamente metade de todas as ausências está relacionada aos ambientes de trabalho insalubres ou ao estresse. Essa conclusão mostrou a necessidade de considerar uma variedade de fatores dos empregados, tais como as saúdes mental, física e emocional, ao se avaliar os resultados organizacionais, tais como custos com tratamento de saúde e absenteísmo.

Resultados de pesquisas, tais como os apresentados acima, demonstram claramente que é vantajoso para as organizações considerar o bem-estar do empregado além das melhorias organizacionais, dado a relação que existem entre elas. Esses estudos forneceram a base para o exame de práticas para desenvolvimento de um ambiente de trabalho saudável em relação aos resultados individuais e organizacionais. O reforçado elo entre bem-estar do empregado e melhorias organizacionais serve para fortalecer o impacto positivo de práticas organizacionais inovadoras. (TACHIZAWA, *et al.* 2001)

Existem duas vias que conduzirão à melhoria organizacional. A primeira é uma via direta entre as práticas para desenvolvimento de um ambiente de trabalho saudável e melhorias organizacionais. Além dessa via direta, existe uma via indireta de práticas para desenvolvimento de um ambiente de trabalho saudável e melhorias organizacionais, através do bem-estar do empregado. O modelo reflete o conceito de um ambiente de trabalho saudável, construído na premissa de que as organizações que fomentam a saúde do empregado e seu bem-estar são também lucrativas e competitivas no mercado. (TACHIZAWA, *et al.* 2001)

A via indireta para melhorias organizacionais reconhece que as práticas organizacionais podem ter um efeito significativo no comprometimento do empregado, na satisfação e na saúde que, por sua vez, afetam a produtividade e a eficácia da organização (SCHMIDT; WELCH; WILSON, 2000; WILLIAMS, 1994).

Williams (1994) sugeriu que a criação de um ambiente de trabalho saudável é um processo ativo, o que resulta na saúde individual do empregado e da organização global. Bem-estar do empregado não é um subproduto de

iniciativas de saúde, é um vínculo crítico para alcançar melhorias organizacionais. Esse ponto é colocado em perspectiva por Dejoy e Wilson (2003), que afirmaram que pessoas percebem e reagem de acordo com a realidade que experimentam como membros de uma organização.

As qualidades subjetivas de uma organização são tão importantes quanto as qualidades objetivas ou concretas. Tal processo de ajustagem psicológica é importante para compreender os efeitos dos trabalhos variados e dos fatores organizacionais na saúde do empregado e na sua produtividade. Os níveis de estresse percebidos, a satisfação com o trabalho, o comprometimento, e assim sucessivamente, que refletem esse processo de ajuste, podem ser usados para avaliar como as pessoas estão respondendo ao seu ambiente de trabalho, e são preditivos em relação às consequências de bem-estar e produtividade. (DEJOY e WILSON, 2003)

Para Tachizawa, *et al* (2016), as empresas foram analisadas, ainda, de acordo com a certificação OHSAS 18001. A certificação em Saúde e Segurança do Trabalho (SST) pode adquirir significados diferentes para cada empresa que a obtém, como o reconhecimento pelo mercado como organizações que se preocupam com a saúde e segurança de seus colaboradores, o aprimoramento de suas ações de SST, a busca pela melhoria contínua ou um diferencial perante a concorrência.

As causas que motivam a busca pela certificação podem ser inúmeras, mas as consequências dessa conquista são muito semelhantes: organizações comprometidas com a segurança do trabalho. É importante lembrar que a implantação de um sistema de gestão em SST não garante a redução dos acidentes e doenças ocupacionais, mas possuí-lo irá auxiliar a organização a passar confiança às partes interessadas de que existe comprometimento com a SST, e ênfase à prevenção. (TACHIZAWA, *et al.* 2016)

Para Tachizawa (2019), a norma mais utilizada em todo o mundo para certificação em SST é a OHSAS 18001. A OHSAS (*Occupational Health and Safety Assessment Series*) é um sistema de gestão voltado para a saúde e segurança ocupacional. Essa norma foi criada em 1998, quando um grupo de organismos certificadores (BSI, BVQI, DNV, SGS, *Lloyds Register*, entre outros) e de entidades nacionais de normalização da Irlanda, Austrália, África do Sul, Espanha e Malásia reuniram-se na Inglaterra para criar a primeira norma para

certificação de sistemas de gestão de SST. Sua importância pode ser percebida pela representatividade dos organismos certificadores que participaram de sua elaboração, os quais respondem por cerca de 80% do mercado mundial de certificação de sistemas de gestão. A OHSAS 18001 é uma especificação cujo objetivo é fornecer às organizações os elementos de um sistema de gestão da SST eficaz, e passível de integração com outros sistemas (qualidade e meio ambiente, principalmente), auxiliando-os a alcançar seus objetivos de segurança e saúde ocupacional. (TACHIZAWA, 2019)

A OHSAS 18001 é uma norma de requisitos, chamada especificação, utilizada para auditar e certificar os sistemas de gestão da SST. Já a OHSAS 18002 é um guia de diretrizes que explicam em detalhes os princípios da especificação OHSAS 18001. Essas diretrizes descrevem o intento e os processos de cada requisito, entre outros aspectos. Desta forma, a OHSAS 18002 auxilia na compreensão e na implementação da OHSAS 18001, além de se completar integralmente com a BS 8800. (TACHIZAWA, 2019; TACHIZAWA, *et al.* 2016) Além dessas normas e diretrizes, há também a BS 8800 (*British Standards*), uma norma britânica, mas, assim como a OHSAS 18002, não é uma norma certificadora, e sim um guia de diretrizes. Surgiu em 1996, e é utilizada para a implantação de um sistema de gerenciamento das questões relacionadas à prevenção de acidentes e doenças ocupacionais. (TACHIZAWA, 2019)

As normas BS são emitidas pela *British Standards Institution* (BSI), organismo do Reino Unido semelhante à ABNT. Juntamente com a OHSAS 18001 e 18002, a BS 8800 representa o que existe hoje de mais atual e completo em termos de sistemas de gestão da segurança e saúde no trabalho. A norma BS 8800 e a OHSAS 18002 são documentos que vão muito além da certificação: são chamadas “diretrizes” e fornecem orientações e recomendações voltadas para a implantação eficaz do sistema e para a melhoria do desempenho da SST. (TACHIZAWA, *et al.* 2016) Após a certificação, um novo processo se inicia: a manutenção do sistema e da melhoria contínua. Os esforços valem a pena, pois os benefícios trazidos pela certificação podem ser inúmeros, como o comprometimento da empresa com a SST, o aprimoramento do controle do custo de acidentes e sua redução, a demonstração da atuação socialmente responsável, entre outros. As certificações são hoje uma exigência para se manter no mercado, sendo que algumas empresas cogitam a possibilidade de

perder clientes caso não implementem esse sistema de gestão. (TACHIZAWA, 2019) Mas, além de uma exigência, as melhorias alcançadas trazem orientações, padronizam procedimentos e demandam a realização de treinamentos com foco em segurança, saúde e meio ambiente. Do mesmo modo, há uma série de vantagens que incluem a conscientização para os problemas associados à SST, tendo como resultados efetivos a minimização dos riscos associados às condições inseguras de trabalho, redução dos acidentes, superação dos requisitos legais, redução do custo das apólices de seguro e uma melhora na qualidade de vida. (TACHIZAWA, 2019)

Atualmente, não é possível saber o número exato de empresas certificadas pela OHSAS 18001 no Brasil. Isso ocorre porque as normas de sistema de gestão em SST estão fora do Sistema Brasileiro de Avaliação de Conformidade, ficando a cargo de cada organismo certificador. Segundo dados do Anuário Brasileiro de Proteção 2007, 476 empresas contavam com a certificação em SST. (TACHIZAWA, *et al.* 2016)

Desta forma foi possível diagnosticar as EPPs pesquisadas quanto à estrutura de processos sistêmicos, crenças, valores, costumes, ritos e rede de comunicação informal, que influenciam direta ou indiretamente sua gestão.

3. METODOLOGIA

Lakatos e Marconi (2010) afirmaram não haver ciência sem o emprego de métodos científicos. Entende-se como método científico o conjunto de atividades sistemáticas e racionais que permite alcançar os conhecimentos válidos e verdadeiros através de caminhos a serem seguidos, detectando-se erros e auxiliando a decisão do cientista (LAKATOS e MARCONI, 2010). Gil (1999) discorre que, para um conhecimento ser considerado científico, ele deve determinar o método que possibilitou chegar a esse conhecimento. Este capítulo abordará os métodos que passaram pela alegação do conhecimento através da revisão da literatura, da estratégia de investigação, do detalhamento dos métodos e instrumentos de pesquisa, da coleta e apresentação dos resultados.

3.1 Consolidação da fundamentação teórica

Consolidando os conceitos e as teorias descritos no tópico “Fundamentação teórica”, sintetizou-se uma matriz baseada na metodologia da pesquisa (TACHIZAWA, 2018), demonstrado no quadro 5, integrando os objetivos estabelecidos e resultados obtidos no desenvolvimento da presente dissertação.

Quadro 5 - Matriz de integração conceitual

Objetivo estabelecido	Conceito descrito na fundamentação teórica	Aplicação na análise e resultados
<p>Diagnosticar a cultura organizacional subjacente ao processo de gestão de EPPs que atuam no mercado de fabricação e montagem de estruturas metálicas</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Conceito de empresas de pequeno porte (BRASIL, 2016; SEBRAE, 2016) - Campos e armas da competição (CONTADOR, 2008) Diretrizes de atividades econômicas (SEBRAE, 2019) - Empresas de fabricação e montagem de estruturas metálicas (FALEIROS; TEIXEIRA JÚNIOR; SANTANA, 2012; BELLEI; PINHO; PINHO, 2008) - Conceito de cultura organizacional (SCHEIN, 2009; MORGAN, 2006) 	<p>Caracterização da cultura organizacional das MPEs pesquisadas de fabricação e montagem de estruturas metálicas da Região de Limeira, SP</p>
<p>Diagnosticar as EPPs pesquisadas quanto à estrutura de processos sistêmicos, crenças, valores, costumes, ritos e rede de comunicação informal, que influenciam direta ou indiretamente sua gestão</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Conceito de liderança e competências dos líderes (SALES; SANCHES, 2013) - Diferentes técnicas de gestão e influência estratégica e operacional (TACHIZAWA; FARIA, 2004) 	<p>Diagnosticar a forma e o estilo de gestão do principal gestor, e características pessoais dos demais dirigentes e líderes na influência dos aspectos culturais da empresa</p>

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Tachizawa, 2018

Os dados da matriz evidenciaram objetivos pré-estabelecidos e conceitos aplicados na análise e nos resultados.

3.2 Alegação do conhecimento

O ponto de partida para uma pesquisa é a alegação do conhecimento através de suposições de como será o aprendizado e o que se aprenderá com a pesquisa (CRESWELL, 2007).

Tachizawa (2018) afirma que a realização de um estudo exploratório permite ao pesquisador reunir elementos capazes de confirmar a escolha do objeto e a definição do tema, além das suas justificativas teóricas.

Devido à natureza da observação e a obtenção de um conhecimento cujo foco ainda é pouco explorado, optou-se pela estratégia de investigação de natureza exploratória qualitativa.

3.3 Instrumentos da pesquisa

Para Lakatos e Marconi (2010), a entrevista é um importante instrumento de trabalho nos vários campos das ciências sociais ou de outros setores de atividades, e tem como objetivo principal a obtenção de informações sobre determinados assuntos como: quais fatores podem influenciar as opiniões, sentimentos e condutas, e suas razões.

Neste trabalho utilizou-se da pesquisa exploratória semiestruturada com base em Schein (2009), assegurando ao entrevistado, sigilo de identidade e a sua assinatura no “Termo de consentimento livre e esclarecido”, o que dá a credibilidade aos fatos apurados.

3.4 Pesquisa de campo

3.4.1 Delineamento de pesquisa

O município de Limeira, localizado no Estado de São Paulo, possui uma população estimada em 306.114 habitantes (IBGE, 2017), e um PIB per capita de R\$40.393,18 (em 2017), 142º lugar no estado. É o maior polo entre as cidades

escolhidas para a pesquisa. Por se tratar de um polo industrial, cuja necessidade de ampliações e construções industriais se faz necessária, atraiu o interesse na formação de engenheiros civis. Atualmente possui quatro faculdades que ministram o curso de engenharia civil, e um desses cursos possui ênfase em estruturas metálicas, conforme o projeto pedagógico do curso (PPC) das Faculdades Integradas Einstein de Limeira (FIEL, 2017).

“A região de Limeira possui inúmeras indústrias de grande porte cujas construções e ampliações são compostas de galpões industriais metálicos, e em atendimento a essa crescente demanda, possui diversas empresas especializadas no planejamento, projeto e execução desses trabalhos, utilizando-se estruturas metálicas” (FIEL, 2017, p. 8-9).

Esta pesquisa foi realizada por conveniência, com seis empresas de pequeno porte de fabricação e montagem de estruturas metálicas nos municípios de Limeira e Conchal, cuja concentração desse porte e segmento traduz em uma amostra representativa.

Das onze empresas selecionadas, três deixaram de trabalhar na fabricação de estruturas metálicas e duas declinaram a oportunidade de responder à pesquisa. No momento em que as entrevistas foram realizadas o país enfrentava a pandemia do Corona vírus. A economia mundial passou por dificuldades e as empresas passavam por dificuldades, sendo que as mais afetadas foram as MPEs.

3.4.2 Procedimento de coleta de dados

Os dados foram coletados através de entrevistas semiestruturadas com os diretores das seis empresas da amostra, metade de forma presencial e metade de forma remota. A aplicação de entrevistas com os diretores teve como objetivo obter uma interpretação qualitativa da cultura com foco na gestão, conhecendo seu histórico para entender sua evolução e comportamentos.

Após delineamento e escolha das empresas para serem entrevistadas, os diretores das empresas assinaram um termo de consentimento livre e esclarecido (Apêndice A) e responderam a uma entrevista exploratória seguindo um roteiro pr-e0estabelecido constante do Apêndice B.

3.4.3 Análise de dados

A análise dos dados foi feita em três etapas: a primeira, a análise do histórico das empresas entrevistadas, a segunda, a análise institucional, e a terceira, a análise da cultura organizacional através dos vários níveis.

3.5 Histórico e perfil das empresas entrevistadas

O perfil das empresas foi coletado através de uma consulta prévia ao site da organização, e de uma entrevista semiestruturada com um membro de sua diretoria. A identificação da amostra foi feita através de uma codificação numérica das referidas empresas.

Essas empresas estão situadas nos municípios de Limeira e Conchal, no Estado de São Paulo (Quadro 6).

Quadro 6 - Dados das empresas pesquisadas

Dados das empresas						
	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5	Empresa 6
Município	Conchal	Conchal	Limeira	Limeira	Limeira	Limeira
Ano de fundação	1996	1990	1986	1997	1999	2018
Tipo de empresa	Familiar	Familiar	Familiar	Familiar	Familiar	Familiar
Sócios	2	2	1	1	1	1

Fonte: Elaborado pelo autor, 2020

Nota: Dados coletados nas entrevistas entre os dias 30/04/2020 e 05/06/2020

As demais características obtidas através do histórico relatado nas entrevistas estão nas descrições a seguir.

3.5.1 Empresa 1

Empresa familiar, está na primeira geração e foi fundada em 1996. No início, a sociedade era composta pelo outro sócio (irmão mais velho) que se mantém como diretor da empresa, e mais dois sócios, entre eles o pai, que atualmente é aposentado. O diretor entrevistado é um dos sócios, possui formação superior em engenharia civil e veio a integrar o corpo societário há cerca de 20 anos, quando a empresa passou por uma configuração administrativa.

O outro sócio é um irmão, não possui curso superior, e é quem administra a empresa. A empresa possui sede própria e cerca de 35 colaboradores diretos, número que oscila conforme a demanda de trabalho. Quando há muita demanda, contrata colaboradores diretos e quando há necessidade, contrata a mão de obra de terceiros.

Além dos sócios que trabalham ativamente na empresa, possui um corpo administrativo, composto de financeiro, RH responsável pela documentação, contratação, desligamento e folha de ponto, e um corpo técnico com profissionais de projeto, orçamentista, projetistas e engenheiro de planejamento. Na produção, possuem encarregados, que lideram o pessoal operacional de fabricação e de montagens externas das estruturas.

O foco da empresa é atuar no fornecimento de estruturas metálicas industriais, cujos cases de sucesso foram importantes para a construção, reforma e ampliação de galpões industriais de grandes empresas em diversas localidades do país. Houve momentos de grande demanda. No momento da entrevista, a crise era a da pandemia do Corona vírus. Mesmo assim, a empresa possuía obras em andamento e não estava parada, mantendo o seu pessoal. Fizeram alguns desligamentos e conseguiram manter uma equipe selecionada quanto à parte técnica e comportamental.

Além desse grande desafio, o respondente citou que uma das dificuldades que tiveram foi em relação às exigências dos clientes quanto à apresentação de toda a documentação da empresa, tanto fiscal como de pessoal. Devido a essas exigências, deixaram em ordem todos os requisitos que os clientes desse segmento exigem. Atualmente não encontram dificuldades quanto a esses requisitos, mas alguns clientes apresentam formas diferentes de trabalhar e de exigências.

A posição dos líderes dentro da empresa é de subordinação à diretoria. Ao fechar um novo trabalho, realizam uma reunião de abertura, onde participam todos os envolvidos diretos, como o corpo técnico e líderes de produção e montagem. Nessa reunião, é feito o compartilhamento de todas as informações da nova obra, prazos, e necessidades, além de ouvirem as partes envolvidas.

Não são realizadas outras reuniões, o que, na opinião do respondente, precisa ser mudado. Entende que se trata da característica do outro sócio, que está há mais tempo na empresa, e a administra dessa forma desde que assumiu

o cargo. Sendo assim, as comunicações são feitas em conversas informais e quando há necessidade. O respondente acha que, se houvesse reuniões com maior frequência, muitos problemas poderiam ser resolvidos.

Não se reúnem para realizar um planejamento estratégico geral da empresa. Apesar de achar que deveriam realizá-los formalmente, desenvolvem as ações conforme demanda de negócios.

Não possuem uma área comercial formal, já que a maioria das obras ocorre por indicação. Na opinião do respondente, isso ocorre devido ao tempo de existência da empresa, e aos clientes atendidos e satisfeitos com o serviço prestado. Existem representantes, mas não são exclusivos da empresa.

Com relação ao clima organizacional, após uma reestruturação do pessoal na produção, com a diminuição do efetivo e a saída de dois encarregados que estavam desde o início da empresa, o respondente acha que houve uma evolução satisfatória do clima organizacional, com o aumento do engajamento por parte dos colaboradores.

A mudança do clima é atribuída ao desenvolvimento e promoção de dois colaboradores da produção, para serem os novos encarregados. Na área técnico-administrativa, há um padrão de qualidade na comunicação, já que as cobranças por trabalho devem ser formais e dirigidas às pessoas certas. Com reuniões periódicas, tais cobranças poderiam ser administradas de forma a se obter os resultados esperados.

A empresa possui missão, visão e valores formais em local visível para todos. Não costumam dar treinamentos comportamentais e alguns poucos são técnicos. Não possuem nenhuma certificação específica.

3.5.2 Empresa 2

Empresa familiar, constituída em 2005. É oriunda de outra empresa fundada pelo pai e outro sócio em 1990 que, ao se separarem, deu origem a essa nova empresa. Estão na segunda geração. O entrevistado possui curso superior em administração e o sócio, que é o irmão, não possui formação superior. Atualmente, possuem sede própria e mais uma outra área. Os sócios se dividem na administração, sendo que o entrevistado é responsável pela parte

financeira, compras e produção junto ao encarregado de fábrica, enquanto o outro sócio é responsável pela montagem e obras.

Ainda na parte administrativa, contam com um financeiro, um gerente comercial, uma profissional da área de RH e DP, e um técnico de segurança terceirizado, que trabalha internamente apenas quando necessário. Na parte técnica, possui engenheiro para projetos, cálculos e orçamentos. A produção possui um encarregado geral que cuida da equipe de cerca de 40 a 50 funcionários entre fabricação e montagem externa. A capacidade de produção é de aproximadamente 150 toneladas por mês.

Como cases de sucesso, cita obras fornecidas a grandes indústrias, o foco da empresa. Considera que as maiores dificuldades não são técnicas, mas nas exigências dos clientes quanto aos prazos e à segurança do trabalho. Do mesmo modo, o respondente acredita perder muito tempo nas montagens externas para atender às exigências da segurança, além do tempo perdido com a finalização do trabalho e o atendimento aos prazos.

Alguns clientes exigem a presença do engenheiro para acompanhar a montagem. Nesses casos, o engenheiro da produção fica em tempo integral nessas obras. Em outras obras, sua presença não é necessária. Nessas situações, o líder é o responsável pela execução dos trabalhos.

Quando a demanda exige, contratam terceiros para as montagens externas. A maior parte dos colaboradores está há muito tempo na empresa. Dessa forma, se a demanda de serviço reduz, escolhem cuidadosamente quem dispensar. O respondente atribui a longa permanência dos colaboradores ao salário pago acima do valor básico, ao incentivo para quem não perde dia de trabalho, e o benefício de uma cesta básica aliado à familiaridade com os serviços.

Ao entrar um novo trabalho, os sócios se reúnem com todos os setores envolvidos da empresa para definir o cronograma que deve ser aceito por todos.

As reuniões de planejamento são feitas somente no início da obra. Do mesmo modo, não costumam fazer reuniões de planejamento estratégico. Os sócios costumam conversar informalmente, e quando há necessidade de investimentos ou de mudanças estruturais, o fazem analisando a demanda e a necessidade.

Na área de Recursos Humanos, há os responsáveis pela documentação do pessoal e apuração do ponto dos colaboradores. No entanto, a folha de impostos é gerada pelo escritório de contabilidade externo. Além disso, não possuem um programa de treinamentos na empresa, e procuram contratar profissionais qualificados, com experiência e cursos específicos. Caso o colaborador queira desenvolver um treinamento comportamental, deve buscá-lo por conta própria.

Apesar de não terem um planejamento estratégico formal, possuem a ideia de crescimento contínuo da empresa. No início, tinham apenas 13 colaboradores na produção. Atualmente, esse valor está muito mais alto.

A empresa não possui missão, visão e valores formalizado, nem certificação.

3.5.3 Empresa 3

A empresa 3 também é familiar e está na primeira geração. Ela iniciou suas atividades em 1986; segundo o entrevistado, um ano difícil política e economicamente. Um dos sócios vendeu um pequeno comércio que possuía, e junto a um dos irmãos, que havia sido demitido no mesmo período, iniciaram uma pequena oficina. Com ferramentas arrematadas da loja e um torno do irmão, iniciaram fornecendo peças a uma indústria, o que permitiu aumentar sua produção e, logo em seguida, fazer a primeira estrutura metálica.

Buscou aprender como executar esse tipo de obra, e como havia feito o curso técnico de edificações, desenhou a estrutura, orçou, e assim, começaram a executar várias obras. Os dois sócios não possuem ensino superior. Com o aumento no volume de negócios, outro irmão, engenheiro com experiência em gestão que se aposentara de uma grande empresa, entrou para a sociedade, e a empresa deu um salto de crescimento. Compraram um terreno e ampliaram a fábrica. Até então, não saíam para vender obras, pois um trabalho chamava outro.

Com a ampliação da fábrica, contrataram um profissional para desenvolver a área comercial, com experiência em empresas construtoras e de grande porte. A partir desse momento passaram a se organizar como empresa.

Com o crescimento, surgiram problemas estruturais e dificuldades administrativas. Dessa forma, abriram outra razão social para atender aos grandes clientes, com estrutura física, operacional, e administrativa. Alugaram outro imóvel para instalar a fábrica, e após alguns anos, alugaram outro imóvel ainda maior.

Chegaram a ter cerca de 270 funcionários, um faturamento de aproximadamente R\$ 6 milhões por mês e uma produção de 450 toneladas de estrutura por mês. Nesse caminho, aconteceram vários problemas, o mercado diminuiu, e mudaram o segmento para usinas e outras obras de infraestrutura. Os clientes não estavam pagando e, com problemas de caixa, acumularam grandes passivos financeiros, foram obrigados a vender máquinas e a diminuir de tamanho.

Atualmente, retornando às origens, a empresa faz pequenas estruturas, e o filho que era o engenheiro faz os projetos e cálculos, terceiriza a fabricação e a montagem, e atende aos clientes antigos.

Durante a fase de grandes obras, possuíam uma estrutura administrativa composta de gerentes com nível superior, área técnica composta por engenheiros e técnicos, e na linha de produção e montagem, vários líderes. Chegaram a contratar consultorias especializadas. Sentiam a necessidade de aumentar a produtividade da fábrica, e atender aos cronogramas.

Faziam reuniões de planejamento estratégico entre os sócios e gerentes, possuíam missão, visão e valores e desejavam obter uma certificação.

Chegaram ao patamar de empresas de porte médio, mas atualmente é considerada uma EPP.

3.5.4 Empresa 4

Trata-se de uma empresa familiar, de primeira geração, cujo filho, engenheiro civil, está sendo preparado para assumir os negócios. Foi fundada em 1997, estabelecendo-se na região. O fundador aprendeu o ofício de serralheiro com um tio imigrante, e iniciou a empresa fazendo reforma de portas de aço, portões e serralheria, além de araras e mezaninos para alguns clientes lojistas.

Ao perceber que os profissionais serralheiros na época não eram pessoas de sucesso, buscou realizar trabalhos maiores e de qualidade. Dessa forma, alugou um terreno numa avenida de grande movimento para fabricar estruturas metálicas. Como não possuía conhecimento dessa modalidade, foi pesquisar e estudar sobre o assunto. Foi à São Paulo na sede da ABCEM (Associação Brasileira da Construção Metálica), e em parceria com um engenheiro especialista em cálculo de estruturas, montou seu escritório.

Enxergava a necessidade de atender indústrias e multinacionais. Foi chamado de “louco”, mas sabia que precisava estudar para atender a esse público. Com essa visão, nunca atrasou pagamentos, impostos, e salários, além de ter buscado uma administração segura. Chegou a ter outros dois sócios, mas acabou encerrando essa sociedade. Atualmente é o único proprietário da empresa, junto ao seu filho.

Possui sede própria, e, dentro de um ano, a fábrica deverá ser totalmente automatizada. Considera isso um diferencial no mercado.

A empresa chegou a ter 200 funcionários, mas diminuiu, pois atualmente a demanda é pequena. O fundador não quis reinvestir tudo em um único negócio. Dessa forma, possui outras fontes de renda proporcionadas pela empresa. Na sua filosofia, entende que “a ousadia é necessária, mas deve ser sempre com cautela, o extremo é sempre perigoso”. Viu empresários investirem em grandes estruturas, máquinas importadas, caminhões, e robôs para depois suas empresas fecharem.

Com relação aos colaboradores, faz um diálogo diário de segurança (DDS) em que introduz uma oração e comentários em geral, momento considerado devocional. Os colaboradores sentem falta quando não há o DDS. O fundador acredita que esse momento alimenta o caráter das pessoas com o bem, e levam isso para casa. Dentro dos seus valores, a família é levada muito a sério.

Em relação à rotatividade do pessoal, diz que a maioria está há muito tempo na empresa, sendo que alguns funcionários estão desde a fundação. Fazem treinamentos técnicos e de reciclagem de segurança. Quanto à liderança, possui um líder de fabricação e um líder de montagem. Os demais colaboradores em cargo de liderança são projetistas, engenheiros de qualidade, líderes de fábrica, líderes de pintura, líderes da oxicorte e técnicos de segurança.

Quanto à forma de condução dos colaboradores, procura tomar ações preventivas com medidas práticas tanto na área de segurança do trabalho como para evitar retrabalhos. Na comunicação, procura alertar os colaboradores sobre a forma correta de se expressar, inclusive com treino de caligrafia para o pessoal que tira as medidas na obra. Procura realizar *brainstorms* constantes e não realiza pesquisa de clima organizacional.

Realiza reuniões técnicas com os gestores, em que estipulam metas. Nos últimos anos, o mercado reagiu muito aquém das expectativas. Por se tratar de um mercado sazonal, não assume compromissos além do que pode suportar. Com isso, acaba declinando obras de grande porte, pois estão acima de sua capacidade produtiva. A empresa possui clientes fidelizados. Entende que o maior problema do mercado de estruturas metálicas é fornecer para construtoras, cujo foco é preço e prazo.

Não possui departamento comercial, e fazem em média cinco orçamentos diários. O marketing é direto, o nome já é consagrado e conhecido no mercado. A localização da empresa é estratégica.

A qualidade é composta por inspeções técnicas, com ensaios terceirizados. Atribui ao pessoal que está há mais tempo a procura da melhoria contínua, e dessa forma busca ouvir o pessoal de campo. O foco é a excelência do trabalho e da execução do serviço, para melhorar o processo.

A empresa possui missão, visão e valores divulgados a todos e no site. Não possui certificações.

3.5.5 Empresa 5

A empresa é familiar e teve seu início juntamente com outros três irmãos. A fabricação de estruturas metálicas estava crescendo e estavam realizando obras de maior porte. No entanto, surgiu a necessidade de uma empresa que pudesse realizar manutenção em telhados, execução de esquadrias metálicas, calhas e locação de caminhões *muncks* para atender clientes de menor porte. Dessa forma, em 1999, iniciou-se uma nova empresa, e o entrevistado assumiu essa empresa, pois não possuía vínculos com a antiga. Trata-se de uma empresa familiar, e está na primeira geração, junto ao filho.

No início contavam com quatro colaboradores, que fabricavam esquadrias metálicas, calhas e locavam caminhões *munck*. No decorrer da sua existência, o negócio passou por um crescimento no segmento de locação de equipamentos, de caminhões *munck*, containers e andaimes, sendo esses dois últimos de fabricação própria, cuja demanda alcançou o auge entre 2008 a 2013. Foi um período de crescimento da empresa, com a necessidade de comprar um caminhão por ano. Nessa época, a empresa atendia as obras de construção de shoppings na região, onde houve grande demanda.

Com as oscilações do mercado, a empresa foi muito afetada. Desde o início, focou em reinvestir na empresa, enquanto outras companhias, ao acabarem, se descapitalizavam para a pessoa física. Sempre buscou reinvestir em ativos que gerassem receita, e é o que a mantém até hoje.

Atualmente, continuam a fazer manutenção de telhados, fabricação de estruturas leves, esquadrias metálicas e containers para canteiro de obra. A produção sempre foi por demanda.

Sua estrutura consiste em 15 colaboradores, entre a administração, montagem de campo e produção. Conta com um dos irmãos para cuidar das obras e do filho para a logística dos caminhões. O respondente cuida da administração geral, com o auxílio da esposa no financeiro e de uma assistente. Não possui uma pessoa específica para o RH.

Os treinamentos consistem em conversas feitas entre eles e os colaboradores, e são feitos todos os meses, com foco na segurança e algum tema envolvendo qualidade de vida e segurança.

O pessoal da produção está, em média, de três a oito anos na empresa. Isso permite uma abertura para se conversar, saber os problemas e oferecer ajuda quando necessário. Apesar de oferecer como benefício apenas o seguro de vida, obrigatório por lei, os colaboradores gostam de trabalhar na empresa. A pesquisa de clima organizacional é realizada a cada um ou dois anos.

A empresa possui missão, visão e valores, divulgados e conhecidos pelos colaboradores. Sua visão é de que foram incorporados pelos colaboradores.

Fazem reunião dos irmãos para o planejamento anual, ou quando há uma necessidade urgente. Planejam o ano, as metas de crescimento ou de recuo, conforme a situação. Não possui nenhuma certificação.

3.5.6 Empresa 6

Com aproximadamente dois anos de fundação, a empresa 6 pertence a um único proprietário. Ele é engenheiro civil e teve uma formação em projetos de estruturas metálicas, com experiência de cinco anos em uma grande empresa de projetos e de gerenciamento, no segmento de estruturas metálicas. Após esse período, retornou à região e trabalhou de forma autônoma em projetos de estruturas metálicas para empresas fabricantes e pequenas serralherias. Constatou que muitas vezes era contratado por exigência dos clientes, e algumas vezes os projetos não eram obedecidos.

Decidiu, então, abrir a sua própria empresa de fabricação e montagem de estruturas metálica para poder prestar um serviço de qualidade. Começou com pequenas obras, até o momento em que um engenheiro o procurou para calcular a estrutura de uma casa, o que acabou sendo a primeira obra de maior porte. Entende que os desafios são grandes na execução e que na hora do projeto, a visão é de que tudo seja perfeito, a começar pelo orçamento que considera uma fase muito crítica.

Chegou a ter 12 colaboradores diretos: dois no escritório, seis na fábrica e na obra. Na fase da entrevista, devido à pandemia do Corona vírus, estava com cinco colaboradores na obra e terceirizando a fabricação.

Desses colaboradores, dois são líderes. O líder da fabricação acabou indo para a obra também. Os colaboradores sabem acompanhar os seus líderes. Dois líderes impunham sua liderança, e não conseguiam fazer com que a equipe os acompanhasse, o que gerava muitas discussões e brigas durante o trabalho.

Na maioria das vezes, a comunicação com os líderes é técnica. Apenas quando há reclamações sobre o comportamento da equipe, realiza-se uma reunião para resolver a situação.

O respondente possui a percepção de que a equipe assimilou a forma de liderar dos novos encarregados, com um ambiente onde prevalece o trabalho em equipe, a produtividade e a qualidade.

A empresa já forneceu para outras obras de porte um pouco maior, com um cliente que é uma construtora e incorporadora, além de ter passado vários serviços. Como empresa de pequeno porte, o empreendedor desenvolve vários papéis: administrador, projetista, orçamentista, planejador, além de acompanhar

o desenvolvimento da fabricação e a parte comercial. Essa última parte não se desenvolve tanto, porque a maioria dos trabalhos surge por indicação.

Seus desafios estão no controle administrativo, que atualmente conta com o auxílio de sua esposa para fazer a parte financeira. Tem dificuldade de controlar o custo das obras, e um escritório de contabilidade faz a parte de folha de pagamento, além da parte fiscal. Na contratação de pessoal, busca selecionar pela competência técnica, mas encontra dificuldade na parte comportamental, pois quando o candidato possui uma competência, não possui a outra.

Na parte da segurança do trabalho, contratou um terceiro que cuida da documentação e dos treinamentos quando há necessidade.

Não costuma dar treinamentos e só se reúne com os colaboradores para passar instruções de novos trabalhos, ou quando surge algum problema pontual.

E, na gestão de trabalhos com mão de obra terceirizada, administra o controle de prazos e custos de produção e de montagem. Está estudando a viabilização de trabalhar com a maior parte da mão de obra terceirizada.

Na fabricação, já utiliza a mão de obra de terceiros, que encontra com facilidade, e sente que alguns de seus colaboradores gostariam de trabalhar também dessa forma. Sob a sua supervisão, entregam com prazos e qualidade satisfatórios.

Está verificando junto ao escritório de contabilidade que o assessora nessas questões, de que forma é possível tornar viável essa mudança dentro da legalidade.

Não costuma fazer planejamento estratégico, faz planejamento de obra e passa aos colaboradores.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

A interpretação dos resultados obtidos pelas entrevistas com os diretores das seis empresas de estrutura metálica teve o objetivo de analisar como os processos de gestão foram influenciados pela cultura desenvolvida na empresa.

Morgan (2006) define que a capacidade de "ler" e entender o que está acontecendo numa organização é competência administrativa básica, enquanto a gestão da mudança é uma das maiores preocupações das empresas. Ao se ampliar o entendimento, amplia-se a esfera potencial de ação através da qual pode-se abordar os problemas e as questões relativas aos problemas. Morgan (2006) completa que é necessário acompanhar durante um período-chave o desenvolvimento das empresas, seguido de duas leituras do caso, sob dois diferentes pontos de vista.

4.1 Análise do histórico da empresa

Para esse estudo, é importante conhecer a história das organizações, o tempo de vida, sua localização, o regime familiar ou profissional que possui, o seu desenvolvimento até os dias atuais, como parte de verificar suas ações, crenças e valores. Assim como toda pessoa, toda organização tem uma história, e a repetição de certos fenômenos em um determinado local de trabalho sugere a existência de configurações motivacionais específicas (KETS de VRIES, 2004).

As organizações, incorporadas nessas declarações e decisões, tendem a refletir as personalidades de seus líderes, criando assim uma cultura disseminada na organização. Para Silva *et al.* (2019), a cultura de uma organização é a imagem da constituição da empresa, em que o peso das ideias, crenças, rituais e outros padrões de sentido comum persistem e se identificam durante o tempo. Reforçando, Morgan (2006) define a cultura organizacional como o resultado de tradições e costumes consolidados na cultura nacional ou regional. Estas empresas foram fundadas e permanecem nos seus locais de origem ou no máximo mudam de endereço para locais próximos, com a finalidade de ampliação e investimento.

4.1.1 Tempo de fundação, local e tipo do imóvel das empresas

No Quadro 7 estão informações sobre as empresas estudadas, como ano de fundação, localização, e se possuem ou não sede própria. Tais informações mostram o tempo de atuação, e as características próprias e comuns das organizações.

Quadro 7 - Dados físicos das empresas

Dados das empresas						
	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5	Empresa 6
Município	Conchal	Conchal	Limeira	Limeira	Limeira	Limeira
Ano de fundação	1996	1990	1986	1997	1999	2018
Tipo de empresa	Familiar	Familiar	Familiar	Familiar	Familiar	Familiar
Sócios	2	2	1	1	1	1
Sede	Própria	Própria	Própria	Própria	Própria	Alugada
Sede (área construída)	6.500 m ²	5.000 m ²	Não declarado	2.100 m ²	750 m ²	750 m ²

Fonte: Pesquisa aplicada (2020)

Nota: Dados coletados nas entrevistas entre os dias 30/04/2020 e 05/06/2020

Os dados apurados demonstram que, das seis empresas entrevistadas, cinco foram fundadas na década de 90, e apenas uma foi fundada em 2018. Todas têm caráter familiar. Além disso, cinco possuem sede própria e apenas a empresa 6 está localizada em uma sede alugada. Quanto à área da sede, como são galpões industriais, as empresas de Conchal possuem áreas maiores. Entre as empresas de Limeira, a empresa 4 possui uma área construída maior.

4.1.2 Relação societária e funcionais

No Quadro 8 encontra-se o histórico das empresas pesquisadas desde a sua fundação, com o número dos sócios fundadores e atuais. Da mesma maneira, no quadro é demonstrado o número máximo de colaboradores que a empresa já possuiu, demonstrando as fases em que cresceu ou diminuiu de tamanho.

Quadro 8 - Relação societária e funcionais

Dados das empresas	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5	Empresa 6
Sócios iniciais	3 sócios	2 sócios	2 sócios	3 sócios	4 sócios	1 sócio
Sócios atuais	1 permanece e 1 novo	2 novos	1 permanece	1 permanece	1 permanece	1 permanece
Colaboradores administrativos	2	3	0	3	3	1
Colaboradores técnicos	5	3	1	4	2	0
Colaboradores operacionais	28	34	0	30	10	5
Colaboradores totais atuais	35	40	1	37	15	8
Nº maior de colaboradores que a empresa já teve	Declarou ter tido mais antes da crise da pandemia, mas não declarou o quanto. Sempre que a demanda aumenta acabam contratando, e quando a demanda diminui, fazem o corte	Declarou que o número de colaboradores oscila entre 40 e 50, conforme a demanda de mercado	270	200	15	12
Colaboradores terceirizados	Terceirizam muito pouco na fábrica e mais na montagem externa. A partir de 2014 mantiveram uma equipe própria e o restante foi terceirizado sob demanda. A região oferece mão de obra com certa facilidade	Conforme a necessidade contrata mão de obra de terceiros para as montagens externas	Atualmente, só trabalha com mão de obra terceirizada	Dependendo da demanda de mercado contrata terceiros e mescla com a equipe externa	Contrata terceiros em casos extremos	Atualmente, conta com uma equipe própria para montagens externas e contrata mão de obra terceirizada para a fabricação

Fonte: Pesquisa aplicada (2020)

No histórico das empresas, há sócios que permaneceram desde sua fundação, sociedades que foram desfeitas, e um processo de sucessão.

A empresa 1 foi fundada pelo irmão (sócio que ainda permanece), seu sogro e seu pai. No decorrer do tempo, o irmão permaneceu e o respondente tornou-se sócio.

A empresa 2 foi fundada pelo pai e outro sócio. No entanto, houve uma separação da sociedade, e os filhos assumiram a empresa em nome dos pais.

A empresa 3 foi fundada por dois irmãos, sendo que depois somaram-se outros dois irmãos. A empresa passou dificuldades no decorrer dos anos, mudando a razão social e sócios, permanecendo aberta apenas a empresa original, atualmente em funcionamento.

A empresa 4 teve originalmente três sócios. No decorrer do tempo, um se desligou e posteriormente o outro também se desligou, fundando uma empresa concorrente. Atualmente a empresa continua com apenas um sócio original, preparando a sucessão para o filho que já atua na parte de engenharia.

A empresa 5 é originária da empresa 3, que foi desmembrada e assumida por um dos irmãos, que atua até os dias atuais. Também por dificuldades da

sociedade, houve a mudança de razão social. No entanto, as atividades originais foram mantidas.

A empresa 6 foi aberta há dois anos e mantém o fundador no comando como único proprietário.

Todas as seis empresas possuem uma estrutura administrativa com poucos profissionais, com os sócios nos cargos principais de comando e liderança. Nos cargos técnicos e de engenharia, os sócios das empresas 1 e 6 possuem formação em engenharia. Nas empresas 2, 3, 4 e 5, essa liderança com formação em engenharia é realizada por profissionais contratados, enquanto nas empresas 3 e 4, os filhos fizeram a formação para assumir a gestão técnica. Os profissionais da área administrativa e técnica possuem uma estabilidade maior, sendo pouco impactados nos momentos de crise.

O maior efetivo está nas áreas operacionais, divididas em fábrica e montagens externas. Nas seis empresas entrevistadas, a sazonalidade característica do setor, causada pelas instabilidades econômicas e crises, têm um impacto na variação do número de colaboradores. Em períodos de maior demanda, contratam um número maior de pessoas e em períodos de crise acabam demitindo. Diferentemente de *turnover* ou rotatividade, na hora da demissão fazem uma seleção em que líderes e gestores, sem um critério formal baseado em indicadores de performance, mas com base apenas na percepção, escolhem quem deverá ser demitido.

Em relação à contratação de terceiros, as empresas costumam contratar para reforçar as equipes de montagem externas, com exceção das empresas 3 e 6, que contratam mão de obra externa para a fabricação das estruturas. A empresa 3 trabalha somente com o pessoal operacional de fabricação e montagem externa totalmente terceirizado, enquanto a empresa 6 estuda essa mesma possibilidade.

4.1.3 Sucessos e desafios enfrentados

No Quadro 9 são descritos os principais sucessos e os maiores desafios enfrentados pelas empresas estudadas.

Quadro 9 - Sucessos e desafios

Empresas	Sucessos	Desafios
Empresa 1	A partir de 2012, pegaram obras de empresas multinacionais e de maior porte. Foi o começo do avanço da empresa.	Com o aumento da demanda para atender empresas mais estruturadas, o desafio era atender as exigências em relação à documentação de pessoal, principalmente aos requisitos de segurança do trabalho. Outro desafio é a sazonalidade do setor, obrigando a contratar na alta e demitir na baixa.
Empresa 2	Houve três ou quatro obras que foram de grande impacto e marcaram pelas dimensões em volume de trabalho.	Da mesma forma do aumento de demanda, os desafios quanto a exigências de prazos de entrega de documentos pessoais e de segurança são um empecilho frente aos prazos de entrega.
Empresa 3	A empresa teve um grande crescimento, com obras em indústrias, shoppings, atendendo a grandes empresas de montagem industrial. Chegaram a ter 270 funcionários, uma produção de 450 toneladas/mês e um faturamento mensal de R\$ 6 milhões. Compraram máquinas importadas e alugaram um espaço maior.	O mercado nesse período já não era comprador, junto com problemas de inadimplência de empresas contratantes que entraram com pedido de recuperação judicial. Foi necessário demitir funcionários, atrasar o pagamento de impostos e de fornecedores. Foi preciso vender máquinas para pagar funcionários e devolver o prédio alugado.
Empresa 4	A empresa chegou a ter 200 funcionários. Sempre buscou atender às indústrias e às poucas construtoras. Entende que ousadia é importante, mas deve ter cuidado pois os extremos são perigosos.	Sempre buscou diversificar os investimentos na empresa e em outros negócios, proporcionados pela própria empresa. Nunca investiu tudo num único lugar. A automatização foi gradativa e sempre com soluções internas.
Empresa 5	Em 2010, com o aquecimento do mercado da construção civil, necessitava de mais equipamentos e adquiriu um caminhão por ano até 2012, para atender à demanda de construção de shoppings.	Após um período de maior demanda, o mercado de construção entrou em crise, e o faturamento diminuiu, afetando a empresa. Porém, sempre buscou mantê-la saudável através do reinvestimento, em detrimento da pessoa física.
Empresa 6	Considera as duas primeiras obras como um marco de início real da empresa. A primeira foi uma oportunidade gerada por um engenheiro e a segunda, uma obra de porte maior em Piracicaba. Esse cliente os contrata periodicamente.	Considera o custo das obras muito "apertado". Possui dificuldade em realizar orçamentos. Houve um caso em que errou, resultando em prejuízo. Nesse caso, o desafio é controlar o aspecto financeiro das obras. Outro desafio é encontrar mão de obra com boa relação interpessoal e técnica.

Fonte: Pesquisa aplicada (2020)

Ao relatarem cases de sucesso, as empresas demonstram sua evolução diante do trabalho e reconhecimento do mercado. Todas as seis empresas, após focarem seus trabalhos no fornecimento para indústrias, obtiveram um crescimento significativo e que alavancaram seus negócios, segundo os relatos. A única exceção foi a empresa 6 que, pelo pouco tempo de fundação, teve seu crescimento focado na área de obras residenciais e condomínios. A evidência do crescimento sustentável com clientes nas indústrias é demonstrado nos relatos das outras cinco empresas. Nos desafios enfrentados, as empresas relataram a instabilidade do mercado, com altos e baixos, o que inclui a crise da pandemia do Corona vírus. Nesse quesito, a empresa 3 atribui essas instabilidades de mercado a um desafio que provocou a diminuição da empresa, pois como trabalhavam subcontratados por empresas construtoras e de montagens industriais, sofreram com a inadimplência dos clientes. Outros momentos desafiadores relatados pelas empresas 1 e 2 são as exigências dos clientes em relação aos prazos de entrega dos trabalhos e à documentação dos

funcionários para a montagem das estruturas nas obras. Essas exigências se relacionam à parte documental e às exigidas pela segurança do trabalho. Essas empresas mantêm um profissional da área de segurança do trabalho terceirizado para atender a tais demandas. Outro desafio diz respeito às margens pequenas dos valores praticados no mercado, relatado pela empresa 6.

4.2 Análise Institucional

Diante do problema de pesquisa de como as empresas de pequeno porte de fabricação e montagem de estruturas metálicas implantaram a sua cultura na forma de gerir o negócio, Tachizawa e Faria (2004) afirmam que as técnicas de gestão aplicáveis às MPEs são basicamente as mesmas inerentes às grandes organizações, em que o ambiente externo é um fator contingencial que estabelece parâmetros, limites, propostas e desafios, que devem ser interpretados de acordo com a escala de valores da empresa (GARRET; TACHIZAWA, 2006). Sendo assim, alguns conceitos relacionados às MPEs devem ser estudados de forma diferenciada, como a diferença de porte e tamanho das organizações. Segundo Tachizawa e Faria (2004), o cenário futuro demonstra o surgimento de um número maior de empresas de todos os portes, já que o setor econômico terá influência no porte das organizações. A influência ocorrerá por dois fatores principais.

Tal influência se deve tanto a fatores genéricos quanto a específicos. Entre estes últimos incluem-se o estilo de gestão do principal gestor, estratégias empresariais adotadas, histórico passado, estágio em que se encontra a organização e demais aspectos subjetivos presentes em qualquer empresa (TACHIZAWA; FARIA, 2004, p. 183).

Assim, Tachizawa e Faria (2004) definem que diferentes técnicas de gestão tendem a acompanhar os diferentes tipos de empresa que surgiram em função das variáveis ambientais. A organização se utiliza de um conjunto de elementos que vai do estratégico ao operacional, conforme evidenciado na Figura 4. A partir dessa representação do esquema para diagnosticar e gerenciar uma MPE, buscou-se estratificar os fatores culturais de acordo com a hierarquização a ser estabelecida: de fora para dentro da organização; de cima para baixo; do estratégico para o operacional; segregação de aspectos objetivos e técnicos, e dos aspectos subjetivos e pessoais que perpassam a organização

na forma do estilo de gestão do principal gestor e características pessoais dos demais dirigentes e líderes.

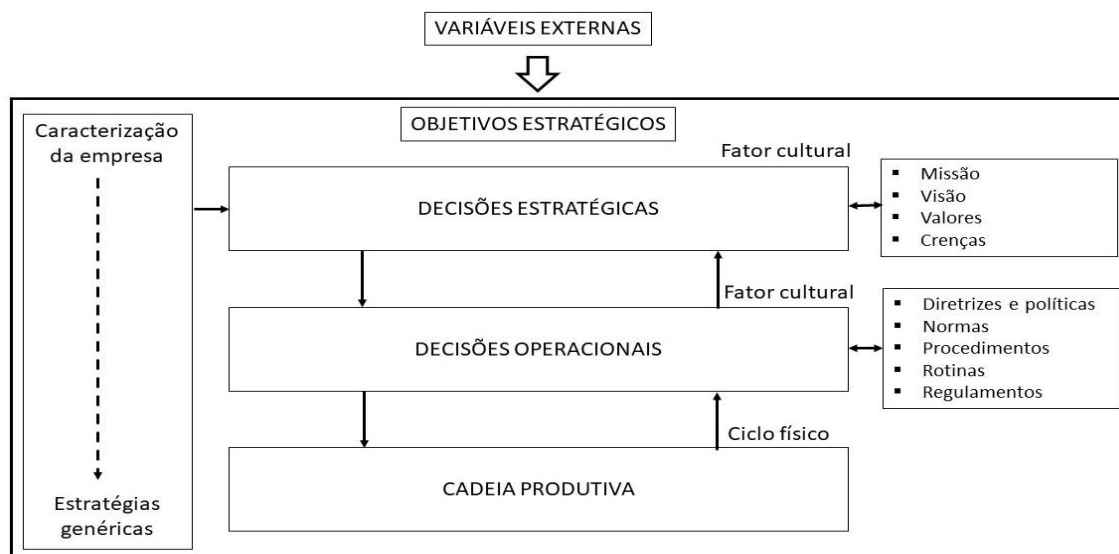


Figura 4 - Esquema para diagnosticar e gerenciar uma MPE

Fonte: Elaborada pelo autor com base em Tachizawa e Faria, 2004, p. 184, e Garret e Tachizawa, 2006

É um ciclo virtual que delinea o fluxo de informações e decisões (estratégico e operacional) e o ciclo físico, representado pela cadeia produtiva.

4.2.1 Fator cultural que permeia o “nível estratégico”

Para Garret e Tachizawa (2006), o ambiente externo estabelece parâmetros, limites, propostas e desafios que devem ser interpretados de acordo com os valores da empresa, permeando o nível estratégico de acordo com essas variáveis, quais sejam: observância do princípio da entidade: missão, visão e valores formalizados; compartilhamento das crenças e valores com o nível operacional; inovação de produtos; formação do quadro de gestores; desenvolvimento do pessoal; mobilidade vertical do pessoal; responsabilidade social corporativa; evidenciação externa de informações socioambientais; elaboração de planejamento estratégico de longo prazo; elaboração de planejamento estratégico anual.

Após realizada as entrevistas com os diretores das empresas, as respostas foram organizadas conforme apresentadas no Quadro 10.

Quadro 10 - Fator cultural que permeia o “nível estratégico”

Itens	Empresas					
	1	2	3	4	5	6
Observação do princípio da entidade, missão, visão e valores formalizados	Possui	Não possui	Desatualizado	Possui	Possui	Não possui
Compartilhamento das crenças e valores com nível operacional	Sim	Não	Não	Sim	Sim	Não
Inovação de produtos	Conforme solicitação do cliente	Conforme solicitação do cliente	Conforme solicitação do cliente	Conforme solicitação do cliente	Conforme solicitação do cliente	Conforme solicitação do cliente
Formação do quadro de gestores	Formado pelos sócios na parte administrativo-financeira e na parte técnica de engenharia. Na produção, possuem líderes para a fabricação, pintura e montagens	A gestão geral administrativa e de fabricação é feita por um dos sócios, e a de montagem e obras, pelo outro sócio. Possuem um gerente comercial e um engenheiro de cálculos e orçamentos	Atualmente, o proprietário é responsável por todos os setores. Cabe ao filho os projetos de engenharia	A gestão geral é do proprietário, tendo o filho responsável pela engenharia, um técnico de segurança, um engenheiro de qualidade, e três líderes de produção (1 fabricação, 1 pintura e 1 obras)	O proprietário é responsável pela gestão geral da empresa na administração, o filho é responsável pela logística, e o irmão, na produção e obras	A gestão geral, administrativa e engenharia é feita pelo proprietário. A esposa cuida da parte financeira. Possui um líder de fabricação, e um de montagem
Desenvolvimento do pessoal	Não há planos de desenvolvimento profissional e pessoal. O respondente até tentou, mas o outro sócio não estava de acordo. O desenvolvimento fica a cargo do colaborador, com exceção dos atuais líderes de produção e montagem que foram preparados internamente pela necessidade	Não há planos de desenvolvimento profissional e pessoal. O desenvolvimento fica a cargo do colaborador. Buscam contratar pessoal qualificado	Não há planos de desenvolvimento pessoal. Trabalham com a contratação de terceiros em 100% dos casos	Desenvolvem treinamentos técnicos periodicamente. Buscam o crescimento pessoal dos colaboradores através de reuniões diárias com oração e palavras de motivação	Desenvolvem treinamentos técnicos periodicamente. Ausência de treinamentos comportamentais	Ausência de planos de desenvolvimento de pessoal. Busca pela contratação de terceiros em 100% dos casos
Mobilidade vertical do pessoal	Os colaboradores em cargos de liderança atuais foram promovidos internamente	A maioria dos colaboradores está no cargo faz tempo. Ausência de crescimento interno	Trabalho 100% com terceiros e sob demanda	A maioria dos colaboradores está no cargo faz tempo. Ausência de crescimento interno	A maioria dos colaboradores está no cargo faz tempo. Ausência de crescimento interno	A empresa é recente e não há plano de desenvolvimento. Pretensão de terceirizar 100% da mão de obra
Responsabilidade social corporativa	Ausência de programas	Ausência de programas	Ausência de programas	Possui programas de premiação visando benefício aos familiares	Ausência de programas	Ausência de programas
Evidenciação externa de informações socioambientais	Não há	Não há	Não há	Não há	Não há	Não há
Elaboração de planejamento estratégico de longo prazo	Não há	Não há	Não há	Não há	Não há	Não há
Elaboração de planejamento estratégico anual	Apenas planejamento no início do contrato. Entende que o mercado é instável e não há como realizar	Apenas planejamento de obra no início do contrato. Entende que o mercado é muito instável	Não realiza. Chegou a fazer quando a empresa era maior	Não realiza. Entende que o mercado é muito instável e não há como realizar	Fazem o planejamento estratégico, em que estabelecem metas, conforme a situação, o mercado é instável	Não realiza. Entende que o mercado é muito instável e não há como realizar

Fonte: Pesquisa aplicada (2020)

Quando questionados se possuem missão, visão e valores, metade das empresas entrevistadas afirmou ter. A missão, visão e valores da empresa 3 estão desatualizados, enquanto a empresa 6 afirmou não possuir. As empresas que possuem dizem compartilhar com os seus colaboradores. No entanto, não estão disponíveis ao público em seus respectivos sites. Eles foram enviados posteriormente à entrevista.

Quanto à inovação de produtos, apenas executam as solicitações dos projetos dos clientes. Apesar de não haver investimentos em inovação de produtos, as empresas passam por inovação de processos, com desenvolvimento interno pelos sócios e a colaboração do corpo técnico, de acordo com a necessidade de correção e evolução da produção.

Na formação do quadro de gestores, os sócios mantêm uma atuação ativa, predominando a gestão geral das empresas. A partir dessa liderança, a liderança das equipes de produção e montagem estão presentes em todas as empresas, com exceção da empresa 3, onde as equipes são totalmente terceirizadas. No quesito desenvolvimento do pessoal, as empresas não fazem investimentos. Deixam a cargo do colaborador o seu desenvolvimento técnico e pessoal. Os gestores das empresas 4 e 5 procuram dar treinamentos técnicos e motivacionais. Na empresa 1, um dos sócios até tentou convencer o outro sócio a buscar esse desenvolvimento, mas não obteve sucesso.

Na empresa 1, os dois líderes de produção atuais foram preparados e promovidos, na dispensa dos anteriores. Nas demais empresas, não há plano de carreira interno. A empresa 3 é totalmente terceirizada, e a empresa 6 está estudando a possibilidade de uma terceirização total. Nenhuma das empresas entrevistadas possui alianças com entidades de classe. A empresa 4 possui um programa de premiação aos colaboradores e suas esposas como forma de fortalecimento das famílias. As demais empresas não possuem um programa social com os colaboradores ou com a comunidade local.

As empresas entrevistadas em geral não possuem uma evidência externa de informações socioambientais. As ações são realizadas por razões econômicas, como a venda de resíduos de aço para a reciclagem. Todas as seis empresas entrevistadas não realizam um planejamento estratégico de longo prazo. Alguns respondentes afirmaram que o mercado é muito instável e por isso

não é possível fazer previsões nem no curto prazo. Em uma das empresas, um dos sócios se ressentiu de não haver tido reuniões estratégicas ao longo dos anos, nem comunicação suficiente entre a gestão principal e os gestores da empresa. No entanto, todas as empresas entrevistadas realizam reuniões no início de cada obra, para planejamento das ações relativas unicamente a essas novas obras. A empresa 5 foi a única que relatou realizar reuniões anuais de planejamento para o ano seguinte.

4.2.2 Fator cultural subjacente ao “nível operacional”

Como fator cultural, tem-se: trabalho em equipe; integração do pessoal da supervisão e chão de fábrica; inovação de processos; contratação externa de profissionais especializados; mobilidade horizontal do pessoal; terceirização pessoal do nível operacional; rotatividade de pessoal operacional.

Após a realização das entrevistas com os diretores das empresas, as respostas foram organizadas no Quadro 11. Os fatores culturais subjacentes ao nível operacional, em relação ao trabalho em equipe nas empresas entrevistadas, com exceção da empresa 3, que contrata terceiros, são operacionalizados após a reunião inicial de cada obra, em que cada equipe, seja de engenharia, compras, projetos, fabricação e montagem executa seu trabalho.

A integração do pessoal tem sido um fator de preocupação dos empresários. A empresa 1 busca substituir o pessoal que não possui competências técnicas e comportamentais durante os momentos de baixa produção, e conseguiu um desempenho satisfatório no relacionamento interpessoal e na integração do pessoal operacional com a substituição dos dois líderes antigos. A empresa 2 considera o tempo em que a equipe vem trabalhando, junto com o salário acima do piso, e o conhecimento do trabalho a ser realizado como fatores de integração do grupo. A empresa 3 trabalha apenas com pessoal subcontratado e não denota falta de entrosamento da equipe. A empresa 4 possui uma forma de manter a integração do pessoal através dos diálogos diários, em que transmite instruções técnicas, e um diálogo devocional e de oração para proteger e unir a equipe. A empresa 5 considera a equipe integrada devido ao tempo em que trabalham juntos. Além disso, considera que a abertura do diálogo por parte dos gestores influencia positivamente essa

integração. Na empresa 6, com a substituição dos líderes, houve um aumento da integração da equipe.

Quadro 11 - Fator cultural subjacente ao “nível operacional”

Itens	Empresas					
	1	2	3	4	5	6
Trabalho em equipe	Reunião no início da obra, e cada setor cuida de suas atribuições	Reunião no início da obra, e cada setor cuida de suas atribuições	Trabalha apenas com pessoal terceirizado	Promove trabalho em equipe, com reuniões diárias de conscientização	Promove trabalho em equipe	Reúne a equipe somente no início de cada obra, ou quando há desentendimentos na equipe
Integração do pessoal da supervisão e chão de fábrica	Com a substituição de dois encarregados de produção e montagem, houve maior integração	Pessoal trabalha muito tempo juntos, o que ajuda na integração	Trabalha apenas com pessoal terceirizado	Pessoal trabalha muito tempo juntos, o que ajuda na integração. O proprietário promove a integração do pessoal com os seus valores	Pessoal trabalha muito tempo juntos, o que ajuda na integração	A equipe atual acompanha as recomendações dos líderes. Porém, há problemas na forma de gestão da liderança do pessoal operacional. Os dois líderes anteriores eram mais assertivos, mas não conseguiam extrair o melhor da equipe
Inovação de processos	A empresa procura evoluir conforme demanda	A empresa procura evoluir conforme demanda. Sua equipe definiu a última inovação de processos com investimento em aumento de área construída	Processo totalmente terceirizado. No passado inovou nos processos, mas com a redução da estrutura não houve mais inovação	A inovação dos processos ocorre internamente com o desenvolvimento de <i>software</i> e máquinas automáticas. Declarou que em um ano estará totalmente automatizada	A inovação dos processos ocorre conforme a demanda de serviços	Todos os processos são desenvolvidos pelo proprietário, mas devido ao acúmulo de funções e falta de capital, ocorre de forma muito lenta
Contratação externa de profissionais especializados	Possui corpo técnico próprio. Contratam terceiros de segurança do trabalho de acordo com a demanda	Possui corpo técnico próprio. Contratam terceiros de segurança do trabalho de acordo com a demanda	Possui corpo técnico próprio	Possui corpo técnico próprio	Possui corpo técnico próprio	Possui corpo técnico próprio. Contratam terceiros de segurança do trabalho de acordo com a demanda
Mobilidade horizontal do pessoal	Ocorre em função de demanda, tanto no corpo operacional como no corpo técnico	Ocorre em função de demanda, tanto no corpo operacional como no corpo técnico	Não há. Equipe são terceirizadas	Ocorre no setor produtivo	Ocorre no setor produtivo	Ocorre no setor produtivo
Terceirização pessoal do nível operacional	Quando a demanda de trabalho aumenta	Quando a demanda de trabalho aumenta	Opção pela contratação de terceiros. Não possui mão de obra própria	Quando a demanda de trabalho aumenta	Quando a demanda de trabalho aumenta	Quando a demanda de trabalho aumenta. Estuda trabalhar somente com mão de obra terceirizada
Rotatividade de pessoal e operacional	Varia em virtude da demanda e da sazonalidade	Pouca rotatividade, somente quando há variações da demanda	Trabalha com terceiros, com contratação sob demanda	Pouca rotatividade, somente quando há variações da demanda	Pouca rotatividade, somente quando há variações da demanda	Pouca rotatividade, parte da equipe é de terceiros

Fonte: Pesquisa aplicada (2020)

A inovação dos processos fabris tem ocorrido nas empresas para atender à demanda. Na empresa 1, procuram desenvolver os processos após as obras e buscam o seu desenvolvimento conforme a demanda. O mesmo ocorre na empresa 2, com o diferencial de que houve a oportunidade de uma mudança de processo desenvolvido pelo corpo técnico e investido para o aumento da área construída.

No passado, a empresa 3 passou por grandes avanços, o que resultou no aumento da capacidade de produção. No entanto, com a redução drástica, precisou rever seus processos produtivos, terceirizando toda a produção e montagem. A empresa 4 apresenta um quadro diferente das demais, com uma constante inovação dos processos depois que o filho assumiu a área de engenharia e desenvolveu um *software* para cálculo de estruturas e de máquinas automáticas, declarando que no prazo de um ano a fábrica estará totalmente automatizada.

A empresa 5 desenvolve seus processos conforme a demanda de serviços. Em sua entrevista, mostrou em seu histórico que desenvolveu vários processos e serviços à medida em que foram surgindo. A empresa 6 inovou na forma de desenvolvimento dos projetos, pela experiência de seu proprietário, adquirida em grandes empresas. Porém, devido ao acúmulo de funções não há tempo para continuar a evolução dos processos.

Na contratação externa de profissionais especializados, as empresas 1, 2 e 3 possuem corpo técnico próprio, não havendo a necessidade de contratação técnica. As contratações especializadas ocorrem na área de segurança do trabalho, cuja necessidade é sob demanda e não faz parte do corpo da empresa. As outras três empresas possuem pessoal próprio e não necessitam de contratação especializada.

Quanto à mobilidade horizontal, nas empresas 1 e 2 ocorre tanto na área técnica como na área operacional. Na empresa 3, como trabalham somente terceiros, não há mobilidade horizontal, e nas empresas 4, 5 e 6, ocorre somente nas áreas produtivas.

A terceirização de pessoal do nível operacional ocorre nas empresas 1, 2, 4 e 5, quando há necessidade por aumento de demanda. Na empresa 3, a terceirização ocorre no início de uma nova obra, tanto na fabricação quanto na montagem externa. Na empresa 6, ocorre na fabricação quando se inicia uma

nova obra, e se estuda a possibilidade de contratar na montagem externa. Esse estudo se deve à necessidade legal em relação às obrigações impostas pelos clientes. Em relação à rotatividade de pessoal na empresa 1, devido à sazonalidade de trabalhos, contrata-se com o aumento da demanda, e se demite quando a demanda é baixa. Procuram selecionar os que possuem desempenho satisfatório, com preferência pelos que estão há um tempo maior na empresa. Na empresa 2, possuem cerca de 40 a 50 colaboradores na produção. Na baixa demanda, procuram manter o pessoal antigo e selecionam os mais produtivos, contratando quando a demanda de trabalho aumenta.

A equipe principal está há mais tempo, o que permitiu certa estabilidade, salários acima da média e prêmios de incentivo. A empresa 3 chegou a ter 270 funcionários, mas com os problemas enfrentados e a diminuição da empresa, dispensou todos.

Atualmente mantém poucos trabalhos com equipes terceirizadas na fabricação e na montagem, contratadas sob demanda. A empresa 4 chegou a ter 200 funcionários, mas a separação da sociedade reduziu o quadro. A partir disso, procura manter o quadro com poucas variações. Há colaboradores que estão desde o início da empresa, e busca dar prêmios de incentivo por produção e assiduidade. Na empresa 5, o pessoal de produção está na empresa em média de três a oito anos.

O entrevistado atribui isso à forma de tratamento dada aos colaboradores, incentivando a aproximação, o diálogo e o auxílio na solução de problemas pessoais. A empresa 6, por ser nova, mantém o pessoal de montagem, porém acabou desligando a equipe de produção, e mantendo apenas o encarregado. Os encarregados foram substituídos recentemente. A equipe de fabricação é terceirizada para trabalhar dentro da fábrica, e conforme a demanda de trabalho.

4.2.3 Conclusões da análise dos resultados da pesquisa

Os fatores externos são representados pela demanda de mercado e pela sazonalidade característica do setor, atuando nos estilos de gestão dos proprietários das empresas entrevistadas quanto às suas estratégias empresariais adotadas, ao seu histórico, e ao estágio em que se encontrava a organização na data da entrevista, aliados aos fatores subjetivos presentes nessas empresas. Todas as empresas entrevistadas alegaram não realizar

planejamentos estratégicos em razão desses fatores externos, pois devido à sazonalidade do setor, não conseguiam avaliar cenários futuros para poder se planejar. Suas decisões estratégicas estavam ligadas às necessidades de demandas de serviços e à curto prazo.

Essas instabilidades de mercado e a sua influência na gestão dessas empresas são notadas pelo histórico delas. Com exceção de uma empresa, todas possuem mais de vinte anos, característica familiar, e passaram por mudanças de sócios e da razão social diante das dificuldades econômicas. Algumas recuaram após terem tido grandes estruturas e atendido a grandes obras. A caracterização dessas empresas era uma estratégia pontual, conforme o mercado ditava.

Dentro do fator cultural, nas decisões estratégicas notou-se que metade das empresas possuem missão, visão e valores formalizadas, e as compartilham com seus colaboradores. As demais empresas, mesmo não possuindo o fator cultural formalizado, conseguem passá-lo aos seus colaboradores por meio das ações e decisões que tomam frente à condução de suas empresas, visto que a gestão principal cabe aos seus principais sócios, que estão à frente da empresa desde a sua fundação ou há muitos anos.

Numa definição de cultura organizacional, Morgan (2006) define as organizações como minis sociedades que têm seus próprios padrões específicos de cultura e subcultura. Observou-se nas entrevistas que essas empresas trabalham num mesmo segmento de produto sem mudanças, e as inovações acontecem apenas conforme a solicitação dos projetos dos clientes.

De forma geral, contratam pessoal já qualificado, sem a preocupação de investir no seu desenvolvimento ou em um plano de carreira.

4.3 Análise da cultura organizacional através dos vários níveis

O estudo da cultura de uma organização pode ser analisada em níveis diferentes, significando como o fenômeno cultural pode ser visível ao observador, facilitando e proporcionando formar uma metodologia de estudo.. Dentre os principais níveis, estão os artefatos, as crenças e valores expostos e as suposições básicas (SCHEIN, 2009).

4.3.1 Artefatos

Os artefatos são as estruturas e processos organizacionais visíveis, e difíceis de decifrar (SCHEIN, 2009), caracterizados nas empresas entrevistadas pela sua estrutura de empresa familiar, em que a gestão principal pertence ao seu proprietário ou ao sócio mais antigo, com uma hierarquia verticalizada e baixa probabilidade de ascensão.

Com exceção de uma empresa, os entrevistados estão no mercado há 20 anos, com um desenvolvimento marcado por acertos e erros, sucessos e insucessos. Nessa mesma exceção, todas as outras empresas possuem sede própria com dimensões de galpões industriais de médio a grande porte. Outros artefatos são os equipamentos e máquinas, cujo poder de produção mostra que estão prontos para uma retomada de mercado.

Isso pode demonstrar uma gestão tradicional, visto que a empresa que teve um crescimento maior e “ousou”, decaiu e quase fechou. Portanto, apenas pelos artefatos é difícil fazer uma análise, mesmo visualizando o seu potencial, pois não é possível determinar se o crescimento não é sustentável pela falta de um planejamento estratégico, ou se a própria estratégia seja acompanhar as instabilidades de mercado e não correr riscos, na ousadia de querer crescer.

4.3.2 Crenças e valores expostos

Para Schein (2009), qualquer grupo reflete as crenças e os valores originais de alguém. As empresas cujo fundador ou sócio é responsável pela gestão desde o princípio formam seus valores e crenças baseados na influência desse gestor. As evidências dessa afirmação são as ações tomadas quando enfrentam uma nova tarefa, questão ou problema, que refletem as suposições próprias desses gestores.

Devido às inconstâncias da economia e do mercado que sofre com a sazonalidade, as empresas estudadas não realizam planejamento estratégico de longo ou de curto prazo, somente reuniões de planejamento no início de obras novas. A crença é de que não há como pensar estrategicamente no longo prazo. Portanto, preferem gerir conforme a demanda, crescendo com as oportunidades e diminuindo a mão de obra quando o mercado se retrai.

Do mesmo modo, possuem colaboradores de nível operacional conforme a demanda, mas procuram manter a mesma base, e em alguns casos, contratar terceiros. Duas empresas entrevistadas preferem não ter colaboradores fixos, buscando contratar terceiros conforme a necessidade.

Todas preferem contratar pessoal qualificado a formar ou desenvolver o seu pessoal, sem oferecer um plano de carreira, e somente o crescimento horizontal. Isso pode estar em congruência com os artefatos de que empresas que se mantiveram dentro de parâmetros de segurança, demitindo ou contratando conforme a demanda, puderam crescer, enquanto a empresa que se arriscou, confiando nas estratégias de crescimento, acabou tendo que diminuir sua empresa e quase fechar.

4.3.3 Suposições básicas

Para Schein (2009), quando a solução de um problema funciona repetidamente, passa-se a aceitá-la como verdadeira. A essência de uma cultura está no padrão das suposições básicas prevaletentes, e sua compreensão possibilita entender e lidar com os níveis mais superficiais. Segundo o autor, as mentes humanas necessitam de estabilidade cognitiva; assim, qualquer desafio ou questionamento de uma suposição básica despertará ansiedade.

Isso faz com que as crenças se fortaleçam na formação da cultura da empresa, onde não é possível realizar planejamentos estratégicos devido à sazonalidade da economia e do setor, as ações e decisões são baseadas na experiência profissional e pessoal do principal gestor, e não se aplica treinamentos como forma de desenvolver seus colaboradores. Mesmo possuindo a missão, visão e valores, essas empresas estarão, muitas vezes, em conflito com suas crenças pessoais, transferindo-as ao grupo.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O setor das empresas de fabricação e montagem de estruturas metálicas é um dos segmentos da construção civil que tem crescido nos últimos anos no Brasil. Assim como a construção civil tem buscado oferecer sistemas construtivos alternativos e, a indústria da construção metálica vem de encontro a essa tendência, vencendo a barreira do preconceito e dos sistemas construtivos tradicionais.

A região de Limeira está numa localização estratégica para as indústrias, principalmente a indústria mecânica e automotiva. Situada entre três das principais rodovias do estado de São Paulo, transformou-se de um município agrícola, referência no setor cítrico, para um polo industrial com indústrias mecânicas, automotivas e de semiologias.

Aliada à construção de galpões industriais e sistemas construtivos eficazes, a procura por obras metálicas cresceu na região, e a abertura de empresas que trabalhem com esse sistema foi uma consequência natural. Essas empresas possuem características parecidas, em que os fundadores são profissionais que aprenderam na produção a trabalhar com o sistema, e com poucos recursos iniciais conseguem fabricar e montar estruturas para atender a essa demanda.

Com o desenvolvimento e a procura por empresas da região, o segmento passou a ganhar importância econômica e a gerar empregos. Porém, com a inconstância da economia, as empresas passam por momentos de crescimento e de retração, com algumas chegando a falir ou quase fechar.

5.1. Conclusões específicas

As características dessas empresas são peculiares às empresas familiares, geridas pelos seus proprietários, que por essas características ignoram fatores estratégicos do seu cotidiano. Levam a empresa a seguir suas crenças e valores, criando uma cultura organizacional que caracteriza sua gestão, e dá relevância a esse estudo, visto que são empresas tradicionais da região e que têm resistido ao longo dos anos.

A cultura organizacional influencia diretamente no comportamento dos colaboradores e dos seus gestores. Cada empresa possui particularidades que as diferenciam num mesmo segmento, com características do negócio

semelhantes, confirmando os conceitos de Morgan (2006). Vários autores definem e estudam a cultura organizacional e sua influência na forma de gestão e na possível obtenção do sucesso de uma empresa. Nesta dissertação, buscou-se compreender as organizações quanto a sua estrutura, os tipos de empresa em função das variáveis ambientais e um conjunto de elementos que vai do estratégico ao operacional, bem como dos fatores culturais decorrentes de níveis abertos e tangíveis, denominados por Schein (2009) como artefatos, crenças e valores expostos, e suposições básicas.

Chegou-se à conclusão de que esse segmento da construção civil e, por consequência, dos fornecedores de estruturas metálicas é sazonal, cuja instabilidade é decorrente da economia nacional, o que dificulta a gestão estratégica de longo prazo dessas empresas. Reforçando as conclusões do SEBRAE (2018a, p. 15):

O crescimento das EPP parece estar mais diretamente correlacionado às variações do PIB (...), uma vez que foram maiores nos anos em que o PIB também cresceu mais (...) e menores, nos anos em que as altas do PIB também foram menores.

Verificou-se que as empresas que se mantêm no mercado em média há mais de 20 anos tiveram um histórico de altas e baixas, com contratações e demissões, e por esse motivo não investem na capacitação e no desenvolvimento profissional dos colaboradores. Mesmo diante dessas instabilidades do mercado, as empresas aproveitaram os momentos de alta para investir em crescimento físico. A falta de qualificação e desenvolvimento de pessoal podem ter sido também consequência da falta de qualificação dos principais gestores, que buscaram se utilizar de experiências adquiridas pelas diversas vivências profissionais acumuladas, mantendo assim uma gestão tradicionalista. Verificou-se que, para suprir essas qualificações tanto técnicas como administrativas, foram realizadas contratações de pessoal qualificado, ou os próprios herdeiros foram capacitados para suprir essa necessidade e preparar a sucessão.

Em muitos casos, verificou-se que os empreendedores buscam suprir a falta de um planejamento estratégico com ações voltadas à melhoria das condições de vida e trabalho, por meio da aproximação e da abertura ao diálogo

com todos os colaboradores operacionais. Além disso, notou-se a forte influência que o principal gestor exerce sobre todas as ações estratégicas, tomada das decisões sobre os problemas enfrentados, e investimentos necessários, o que os obriga a fazê-la baseado em sua experiência pessoal e profissional, com aceitação, mesmo que conflitante, dos gestores e líderes subordinados. Assim demonstrando o problema de pesquisa de como a cultura organizacional exerce influência na gestão das empresas pesquisadas.

Outro ponto levantado por esta pesquisa foi a ausência de investimento em inovação do produto, apesar de o mercado da construção metálica ter trazido novos componentes estruturais que surgem como inovações, que são tendências no Brasil, mas já consolidados em países desenvolvidos.

A mescla da experiência dos empreendedores, aliada ao conhecimento de profissionais qualificados, e à busca por atualizações constantes tanto técnicas quanto pessoais e administrativas podem auxiliar no desenvolvimento sustentável da empresa, e na gestão estratégica, dando condições de enfrentar as instabilidades sazonais do setor, de manter os seus valores e mudar as suas crenças. Como consequência, permite gerar qualidade de vida aos colaboradores e aos próprios empreendedores.

5.2 Limitações e sugestões para novas pesquisas

Uma limitação desta pesquisa foi sua amostra de seis empresas de Limeira e região. Inicialmente, selecionou-se onze empresas por conveniência, no entanto, três encerraram as atividades com estrutura metálica e duas declinaram sua participação. Sugerem-se, portanto, outras pesquisas que considerem amostra maior, em outras regiões e empresas que atendam a esse perfil de mercado, bem como outros segmentos da economia.

Outra limitação diz respeito ao momento em que as entrevistas foram realizadas, pois o mundo estava vivendo a pandemia do Coronavírus, um período de crise e de baixa produtividade. As entrevistas foram feitas em parte presencialmente e em parte de forma remota, o que limitou a obtenção de resultados nas visitas *in loco* e a obtenção de resultados com assertividade para a pesquisa.

REFERÊNCIAS

ABDI – Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial. **Manual da construção industrializada – Conceitos e etapas, vol 1: Estrutura e vedação**. 2015. Brasília. Disponível em <http://www.abramat.org.br/datafiles/publicacoes/manual-construcao.pdf>. Acesso em 18 set 2020.

ABNT. Associação Brasileira de Normas Técnica. Norma ISSO 45000. SAISTEMA DE HIGIENE E SEGURANÇA NO TRABALHO. Substitui a norma OHSAS serie 18.000. acesso em 18 ago 2020. Disponível em: www.abnt.org.br.

AECWEB – Arquitetura, Engenharia e Construção na WEB . **Emprego na construção civil tem queda sazonal em novembro**. 2011. Disponível em: <https://www.aecweb.com.br/revista/noticias/emprego-na-construcao-civil-tem-queda-sazonal-em-novembro/3574>. Acesso em: 11 jan. 2020.

ALDANA, S. G. *Financial impact of health promotion programs: a comprehensive review of the literature*. **American Journal of Health Promotion**, v. 15, n. 5, p. 296-320, 2001.

ANDERSON, D. R.; SERXNER, S. A.; GOLD, D. B. *Conceptual framework, critical questions, and practical challenges in conducting research on the financial impact of worksite health promotion*. **American Journal of Health Promotion**, v. 15, n. 5, p. 281-288, 2001.

BAGGIO, A. F.; BAGGIO, D. K. Empreendedorismo: conceitos e definições. **Revista de Empreendedorismo, Inovação e Tecnologia**, v. 1, n. 1, p. 25-38, 2015.

BELLEI, I. H.; PINHO, F. O.; PINHO, M. O. **Edifícios de múltiplos andares em aço**. São Paulo: Pini, 2008.

BRANDALISE, L.; TACHIZAWA, T.; HOSS, O. **Trabalhos de conclusão de curso: orientação prática na era da internet**. Editora Hoss. Cascavel, PR, 2018.

BRANDÃO, H. P.; BORGES-ANDRADE, J. E.; GUIMARÃES, T. de A. Desempenho organizacional e suas relações com competências gerenciais, suporte organizacional e treinamento. **Revista de Administração**, v. 47, n. 4, p. 523-539, 2012.

BRASIL. **Lei Complementar nº155, de 27 de outubro de 2016**. Brasília, 2016. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp155.htm. Acesso em: 10 jan. 2020.

BRASIL. **Lei Complementar nº 123 de 14 de dezembro de 2006**. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. Brasília, 2006. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/LCP/Lcp123.htm. Acesso em 18 dez. 2019.

BRITO, L.; PAIVA, L.; LEONE, N. Perfil de competências gerenciais no ensino superior tecnológico. **Revista Ciências Administrativas**, v. 18, n. 1, p. 189-216, 2012.

BROWNE, J. H. *Benchmarking HRM practices in healthy work organizations*. **American Business Review**, v. 18, n. 2, p. 54-61, 2000.

CAMERON, K. S.; QUINN, R. E. **Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework**. John Wiley & Sons, 2006.

CBCA - Centro Brasileiro de Construção em Aço. **Evolução da construção em aço no Brasil**. 2015. Disponível em: <https://www.cbca-acobrasil.org.br/site/noticias-detalhes.php?cod=7074>. Acesso em: 15 ag. 2019.

CBCA - Centro Brasileiro de Construção em Aço. **Cenário dos fabricantes de estrutura em aço**. 2019. Disponível em: <https://www.cbca-acobrasil.org.br/site/publicacoes-estrutura-de-aco.php?&exibeLoginBiblioteca=S&et=0&emsg=E0010&ecmp=&bsc=&e=1>. Acesso em: 27 mar. 2020.

CBCA/ABCEM - Centro Brasileiro de Construção em Aço / Associação Brasileira da Construção Metálica. **Perfil dos fabricantes de estruturas de aço**. 2016. Disponível em: <https://www.cbca-acobrasil.org.br/site/publicacoes-estrutura-de-aco.php?&exibeLoginBiblioteca=S&et=0&emsg=E0010&ecmp=&bsc=&e=1>. Acesso em: 15 ag. 2019.

CONTADOR, J. L.; CONTADOR, J. C.; LEITE, C. E. Influência da capacidade empreendedora e da capacidade técnica sobre a competitividade. **Exacta**, v. 12, n. 1, p. 83-104, 2014.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CUCCHI, M. B; BARCELLOS, F. P. **O papel da liderança no processo de mudança e aprendizagem organizacional: Estudo multicase nas empresas duradouras do setor metalmeccânico de Marau, RS**, Brasil. Revista Pensamento & Realidade. v. 33, n. 4, p. 97-122, out./dez. 2018.

DEJOY, D. M.; WILSON, M. G. Organizational health promotion: broadening the horizon of workplace health promotion. **American Journal of Health Promotion**, v. 17, n. 5, p. 337-341, 2003.

FALEIROS, J. P. M.; TEIXEIRA JÚNIOR, J. R.; SANTANA, B. M. O crescimento da indústria brasileira de estruturas metálicas e o boom da construção civil: um panorama do período 2001-2010. **BNDES Setorial**, n. 35, p. 47-84, 2012.

FIEL – Faculdades Integradas Einstein de Limeira. **Projeto pedagógico do curso de engenharia civil**. 2017. Disponível em: http://www.einsteinlimeira.com.br/portal/images/docs/17/17_ppc-civil.pdf. Acesso em: 27 jan. 2020.

FLEURY, M., T., L.; FLEURY, A. **Construindo o Conceito de Competência**. RAC. Rev. adm. contemp. vol.5, Edição Especial 2001: 183-196. Curitiba 2001.

FONSECA, P. H. *et al.* Cultura organizacional na área da saúde: um estudo bibliométrico. **Saúde em Debate**, v. 42, p. 318-330, 2018.

FREITAS, P. F. P. de; ODELIUS, C. C. Competências gerenciais: uma análise de classificações em estudos empíricos. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 16, n. 1, p. 35-49, 2018.

GARRET, A.; TACHIZAWA, T. **Crenças e valores em nossas organizações**. São Paulo: Editora de Cultura, 2006.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GODOY, A., S; D'AMELIO, M. **Competências gerenciais desenvolvidas por profissionais de diferentes formações**. Organizações & Sociedade, vol. 19, núm. 63, out.dez, 2012, pp. 621-639. Universidade Federal da Bahia. Salvador, Brasil.

GRAWITCH, M. J.; GOTTSCHALK, M.; MUNZ, D. C. *The path to a healthy workplace: a critical review linking healthy workplace practices, employee well-*

being, and organizational improvements. **Consulting Psychology Journal: Practice and Research**, v. 58, n. 3, p. 129-147, 2006.

GRIFFETH, R. W.; HOM, P. W.; GAERTNER, S. *A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: update, moderator tests, and research implications for the next millennium.* **Journal of management**, v. 26, n. 3, p. 463-488, 2000.

GUZI, D. **Avaliação da cultura organizacional na gestão de empresas: indústria da construção civil.** 2011. Dissertação (Mestrado em Engenharia Civil) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia Civil, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2011.

HUSELID, M. A. *The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance.* **Academy of Management Journal**, v. 38, n. 3, p. 635-672, 1995.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisa anual da indústria da construção - PAIC.** 2016. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/industria/9018-pesquisa-anual-da-industria-da-construcao.html?edicao=21368&t=destaques>. Acesso em: 10 jan. 2020.

IBGE– Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística **Panorama cidades e estados - Limeira.** 2017. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/sp/limeira/panorama>. Acesso em: 10 jan. 2020.

INDICADORES DA CONSTRUÇÃO. Emprego da construção nos estados. **Conjuntura da Construção**, v. 15, n. 3, p. 28, 2017.

JUDGE, T. A. *et al.* *The job satisfaction–job performance relationship: a qualitative and quantitative review.* **Psychological Bulletin**, v. 127, n. 3, p. 376-407, 2001.

KETS DE VRIES, M. *Organizations on the couch: a clinical perspective on organizational dynamics.* **European Management Journal**, v. 22, n. 2, p. 183-200, 2004.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LE BOTERF, Guy. **Desenvolvendo a competência dos profissionais.** 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LYRA, C. G. de. Pequenas empresas no setor de construção civil: a importância da aplicação de um modelo de gestão. **Revista Especialize Online IPOG**, v. 1, n. 6, 2013.

MACHADO, J. L. O. **Prestação de serviço de engenharia de custos para pequenas empresas que atuam no setor da construção civil**. 2014. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Mestrado em Administração, Faculdade Campo Limpo Paulista, Campo Limpo Paulista, 2014.

MACHADO, D. D. P. N.; CARVALHO, C. E. Traços culturais de pequenas empresas do setor madeireiro. **Revista Ciências Administrativas**, v. 12, n. 1, p. 16-24, 2006.

MATHIEU, J. E.; ZAJAC, D. M. *A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment*. **Psychological Bulletin**, v. 108, n. 2, p. 171-194, 1990.

MAURO, R. H. **Cultura organizacional na região de Jundiaí: uma comparação entre micros, pequenas e grandes empresas**. 2015. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Mestrado em Administração, Faculdade Campo Limpo Paulista, Campo Limpo Paulista, 2015.

MELO JÚNIOR, J. S. M. **Longevidade das micro e pequenas empresas prestadoras de serviços: um estudo das dimensões organizacionais e suas implicações**. 2012. Tese (Doutorado em Administração) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, FGV, Rio de Janeiro, 2012.

MENDONÇA, M. L. G. **Cultura organizacional e inovação: Um estudo em pequenas empresas de Bragança Paulista**. 2016. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Mestrado em Administração, Faculdade Campo Limpo Paulista, Campo Limpo Paulista, 2016.

MONTEIRO FILHA, D. C.; COSTA, A. C. R. da; ROCHA, E. R. P. da. Perspectivas e desafios para inovar na construção civil. **BNDES Setorial**, n. 31, p. 353-410, 2010.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 2006.

MORGAN, G.. **RAE-clássicos: Paradigmas. Metáforas e resolução de quebra-cabeças na teoria das organizações**. JAN./MAR. 2005 • RAE • 59.

MORGAN, G. *Response to Mintzberg*. **Administrative Science Quarterly**, v. 24, p. 137-139, 1979.

MORGAN, G. *The schismatic metaphor and its implications for organizational analysis*. **RAE • 71 - Organization Studies**, v. 2, n. 1, 1981. 058-071 70 26.01.05, 17:14 JAN./MAR. 2005.

MORGAN, G; SMIRCICH, L. *The case for qualitative research*. **Academy of Management Review**, v. 5, n. 4, p. 491-500, 1980.

NUKIC, I. S.; HUEMANN, M. *Organizational culture of the Croatian construction industry*. **Emerald Engineering, Construction and Architectural Management**, v. 23, n. 2, p. 237-260, 2016.

OLIVEIRA, V.E. **Empreendedorismo em Cabo Verde: Necessidade ou oportunidade**. 2011. Dissertação (Mestrado em Gestão de empresas) – Programa de Mestrado em Gestão de Empresas, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa – ISCTE – Lisboa, 2011.

PEREIRA, C. **Principais tipos de sistemas construtivos utilizados na construção civil**. Escola Engenharia, 2018. Disponível em: <https://www.escolaengenharia.com.br/tipos-de-sistemas-construtivos/>. Acesso em: 11 abr. 2019.

PETTIGREW, A. M. *On studying organizational cultures*. **Administrative Science Quarterly**, v. 24, n. 4, p. 570-581, 1979.

PICCHIAI, D. As micro e pequenas empresas: estruturas e competências. **REA-Revista Eletrônica de Administração**, v. 14, n. 1, p. 144-157, 2015.

SALES, M. D.; SANCHES, C. Tipologia de cultura organizacional empreendedora: proposta de processo de taxonomia da cultura organizacional de uma empresa com base na orientação empreendedora dos líderes. **Revista de Tecnologia Aplicada**, v. 2, n. 1, p. 28-50, 2015.

SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa**. 6. ed. São Paulo: DIEESE, 2013.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Causa mortis: o sucesso e o fracasso das empresas nos primeiros cinco anos de vida**. São Paulo, 2014. Disponível em: [https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/333000e30d218194165cd787496e57f9/\\$File/5712.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/333000e30d218194165cd787496e57f9/$File/5712.pdf). Acesso em: 27 jan. 2020.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Cenários e projeções estratégicas**. São Paulo, 2016. Disponível em: [http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/06c6fd6c070c9fc2128072f868de06cb/\\$File/7531.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/06c6fd6c070c9fc2128072f868de06cb/$File/7531.pdf). Acesso em: 27 jan. 2020.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **GEM São Paulo 2016 – Global Entrepreneurship Monitor**. Disponível em https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/GEM%20SP%202016_sebraesp.pdf. Acesso em 30 out. 2017.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Perfil das microempresas e empresas de pequeno porte**. Brasília, 2018a. Disponível em:

<https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/RO/Anexos/Perfil%20da%20ME%20e%20EPP%20-%202004%202018.pdf>. Acesso em: 27 jan. 2020.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Panorama dos pequenos negócios**. São Paulo, 2018b. Disponível em: https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/Panorama_dos_Pequenos_Negocios_2018_AF.pdf. Acesso em: 27 jan. 2020.

SCHMIDT, W. C.; WELCH, L.; WILSON, M. G. *Individual and organizational activities to build better health*. In: MURPHY, L. R.; COOPER, C. L. (eds.). **Healthy and productive work: an international perspective** (p. 133-147). London: Taylor & Francis, 2000.

SILVA, R. A. **Inovação no processo de produção das micro e pequenas empresas de esquadrias da região metropolitana de Campinas/SP**. 2018. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração das Micro e Pequenas Empresas) – Centro Universitário Campo Limpo Paulista, Campo Limpo Paulista, 2018.

SILVA, C. F. T.; RODRIGUES, G. R. S. Estratégias de controle do absenteísmo no Brasil. **Revista Científico**, v. 14, n. 29, p. 63-74, 2014.

SILVA, E. R da *et al.* A metáfora das organizações vistas como culturas a partir da perspectiva de Morgan e sua base teórica. **Revista Pretexto**, v. 20, n. 2, p. 48-66, 2019.

SILVA, A.; TSUKAHARA, M. P.; NUNES, N. F. **Cultura Organizacional. uma reflexão na perspectiva comportamental**. Brasília, Instituto Walden4, 2017.

SPECTOR, P. E. **Job satisfaction: application, assessment, cause, and consequences**. Thousand Oaks, CA: Sage, 1997.

TACHIZAWA, T.; FARIA, M. de S. **Criação de novos negócios: gestão de micro e pequenas empresas**. São Paulo: Editora FGV, 2004.

TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M. **Gestão com pessoas: Uma abordagem aplicada à estratégia de negócios**. Ed. FGV. Rio de Janeiro, 2001.

TACHIZAWA, T. **Metodologia da pesquisa aplicada à administração**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora Pontal, 2018.

VANDENBERG, R. J.; LANCE, C. E. *Examining the causal order of job satisfaction and organizational commitment*. **Journal of management**, v. 18, n. 1, p. 153-167, 1992.

VALE, G. M. V.; CORRÊA, V. S.; REIS, R. F. **Motivações para o empreendedorismo: Necessidade versus oportunidade?** RAC, Rio de Janeiro, v.18, n.3, art.4, pp. 311-327, maio/junho 2014

VASCONCELOS, I.; CASTELO, A. M. Impactos da crise nas empresas de construção. **Conjuntura da Construção**, v. 15, n. 3, p. 9-11, 2017.

WILLIAMS, S. *Ways of creating healthy work organizations*. In: COOPER, C. L.; WILLIAMS, S. (coord). **Wiley series in work, well-being and stress: creating healthy work organizations** (p. 7-24). John Wiley & Sons, 1994.

ZAMPIER, M. A.; TAKAHASHI, A. R.W. **Competências empreendedoras e processos de aprendizagem empreendedora: modelo conceitual de pesquisa**. Cad. EBAPE.BR vol.9 no.spe1 Rio de Janeiro, 2011.

APÊNDICE A

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Este modelo de Termo de Consentimento foi utilizado para obter, de forma livre e voluntária, a participação dos gestores respondentes da pesquisa.

APÊNDICE A

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Instituição: UNIFACCAMP – Centro Universitário Campo Limpo Paulista – SP
Rua Guatemala, 167 – Jardim América - Campo Limpo Paulista – SP.

Prezado Senhor,

O Senhor está sendo convidado a participar como voluntário da pesquisa sobre Estudo da cultura organizacional na gestão das pequenas empresas fabricantes de estruturas metálicas de Limeira e região, do programa de Mestrado Profissional em Administração de Micro e Pequenas Empresas da UNIFACCAMP.

Por favor, leia-o por inteiro com atenção e calma. Aproveite a oportunidade para esclarecer suas dúvidas. Se houver qualquer pergunta que deseje fazer sobre a pesquisa antes ou mesmo após a assinatura, você poderá esclarecê-las com o pesquisador. Se preferir, você pode levar este Termo de Consentimento para casa e consultar com seus familiares ou outras pessoas que deseje antes de decidir participar. Não haverá penalidade ou dano se você não concordar em participar ou se você retirar sua autorização a qualquer momento.

A sua participação é livre e voluntária. De modo que, este documento, chamado Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, pretende garantir seus direitos como participante e consiste em duas cópias originais: uma que deverá ser entregue ao Senhor antes da realização da entrevista e a outra que permanecerá com o pesquisador responsável.

Justificativa e Objetivo

Esta pesquisa tem por objetivo avaliar e estudar a cultura organizacional na gestão de empresas de pequeno porte que atuam no mercado da fabricação e montagem de estruturas metálicas e contribuir nos processos de gestão e estratégias.

O trabalho em questão é realizado pelo **pesquisador Helio Okamoto** aluno do Programa de Pós-graduação em Mestrado Profissional em Administração de Micro e Pequenas Empresas da UNIFACCAMP sob a **orientação do Professor Doutor Djair Picchiai**.

Procedimento

Caso o Senhor concorde em participar da pesquisa, agendaremos uma entrevista exploratória para delinear a cultura atual e histórico da sua empresa. Esse processo durará em média 30 minutos para a entrevista e, caso o Senhor aceite, a entrevista será gravada em formato mp3. Caso não queira ser gravado, sua decisão será totalmente respeitada e o pesquisador tomará notas por escrito. Os dados e informações obtidos serão utilizados única e exclusivamente para a análise e produção de dissertação de mestrado relacionados à esta pesquisa. Cabe ressaltar que as informações nominais serão armazenadas em um banco de dados pessoal e ninguém, além do pesquisador, terá acesso a elas. As demais informações se manterão no sigilo do nome do participante, nome da empresa, cargo e função.

Riscos

Como apontado pela Resolução 196/96, do Conselho Nacional de Saúde, toda pesquisa envolve riscos e incômodos aos sujeitos expostos à participação. Esses constrangimentos podem, potencialmente, ser de ordem física, psíquica, moral, social, cultural ou espiritual.

Ressaltamos, portanto, que a participação nessa entrevista é totalmente livre e voluntária, bem como, sigilosa, isto é, seu nome e endereço serão preservados e não poderão ser divulgados. Para assegurar o anonimato dos entrevistados, as entrevistas serão identificadas por códigos ou nomes fictícios. As informações aqui apresentadas serão mantidas em posse exclusiva do pesquisador.

No entanto, indicamos que o (a) Senhor(a), a ser entrevistado pessoalmente, por videoconferência ou mediante questionário *online* pode optar a qualquer momento pela não participação, suspensão da entrevista ou desistência de sua participação na pesquisa. O(a) Senhor(a) tem total liberdade para decidir e a pesquisadora respeitará suas decisões.

Benefícios

Como apontado pela Resolução 196/96 do Conselho Nacional de Saúde, a presente pesquisa visa garantir e exaltar a dignidade e autonomia dos partícipes defendendo-os de possíveis vulnerabilidades e com o compromisso de não maleficência, na medida da previsibilidade cabível (Conselho Nacional de Saúde, 1996).

O presente trabalho não envolverá benefícios econômicos e diretos ao pesquisador ou ao Senhor(a) entrevistado (a). No entanto, os benefícios indiretos estão relacionados à potencial relevância social da pesquisa proposta do ponto de vista do campo científico e da sociedade. Ademais, desde uma perspectiva de compromisso social da pesquisa realizada, buscar-se-á estabelecer uma devolução dos resultados apresentados na medida que o Senhor tenha interesse.

Contato

Se você tiver alguma dúvida sobre a pesquisa entre em contato com o pesquisador. A qualquer momento o Senhor também poderá pedir outras informações ou tirar dúvidas sobre a pesquisa a partir do telefone (19) 98339-8394. Se preferir, também poderá contactá-lo no seguinte e-mail: helio@isabelokamoto.com.br

Consentimento livre e esclarecido

Após todos os esclarecimentos sobre a natureza dessa investigação, seus objetivos, métodos, benefícios, riscos potenciais e os inconvenientes que isso possa acarretar, concordo em participar voluntariamente e declaro estar recebendo uma cópia original deste documento, assinada pelo pesquisador e por mim.

Nome completo do participante:

Contato telefônico: _____

E-mail (opcional): _____

_____ Data: __ / ____ / ____.
(Assinatura do participante)

Consentimento para gravação

Você autoriza a gravação da entrevista? Sim ____ Não ____

Responsabilidade do pesquisador

Garanto que cumpro com os requisitos da resolução 466/2012 CNS/ do Ministério da Saúde e com as exigências complementares na elaboração desse documento e na obtenção deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. Garanto também que expliquei e forneci uma cópia original deste documento ao participante. Comprometo-me a usar o material e os dados obtidos nesta investigação exclusivamente para os fins previstos neste documento ou de acordo com o consentimento do participante.

_____ Data: __ / ____ / ____.
(Assinatura do pesquisador)

APÊNDICE B

QUESTIONÁRIO DA ENTREVISTA EXPLORATÓRIA

Este instrumento de pesquisa foi aplicado junto aos gestores das MPEs, respondentes da pesquisa.

APÊNDICE B

QUESTIONÁRIO DA ENTREVISTA EXPLORATÓRIA

DADOS DA EMPRESA					
RAZÃO SOCIAL					
NOME FANTASIA					
DATA DE FUNDAÇÃO					
SITE / REDE SOCIAL					
SÓCIOS					
SEDE	ÁREA	MUNICÍPIO			FILIAIS
FUNCIONÁRIOS	TÉCNICOS	ADMINISTRATIVOS	PRODUÇÃO	TERCEIROS	
HISTÓRICO DA EMPRESA					
FUNDADOR					
CASES DE SUCESSO					
DESAFIOS ENFRENTADOS					
GESTÃO TÉCNICA	ENGENHARIA PROJETOS	PLANEJAMENTO	QUALIDADE	INDUSTRIAL	MONTAGEM
GESTÃO ADMINISTRATIVA	ADMINISTRATIVO	FINANCEIRO	CONTÁBIL	JURÍDICO	PATRIMONIAL
RECURSOS HUMANOS	RH	DP	SEGURANÇA		
	TREINAMENTOS				
	QUALIDADE DE VIDA				
	PESQUISA DE CLIMA				
ESTRATÉGIA DA EMPRESA					
MISSÃO					
VALORES					
VISÃO					
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	CURTO	MÉDIO	LONGO	OBSERVAÇÕES	
CERTIFICAÇÕES					