XIX SIMPEP
SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
05 a 07 de novembro 2012
REDES GLOBAIS DE SUPRIMENTOS
Desafios e Tendências do Mundo Globalizado

O PAPEL DO DIRIGENTE-PROPRIETÁRIO DE PEQUENAS EMPRESAS DE CONSTRUÇÃO CIVIL ATUANTES NO SETOR DE OBRAS PÚBLICAS: PERCEPÇÕES E POSSIBILIDADES

LUIZ ADALBERTO PHILIPPSEN JUNIOR - luiz_philippsen@sc.usp.br
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - USP - SÃO CARLOS

EDMUNDO ESCRIVÃO FILHO - edesfi@sc.usp.br
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - USP - SÃO CARLOS

Resumo: *O ARTIGO TEM COMO OBJETIVO COMPREENDER O TRABALHO DO PROPRIETÁRIO-DIRIGENTE DE TRÊS PEQUENAS EMPRESAS DE CONSTRUÇÃO CIVIL LIGADAS A OBRAS PÚBLICAS. OBSERVA-SE NO SETOR PRIVADO A ESPECIALIZAÇÃO DE EMPRESAS DEDICADAS EXCLUSIVAMENTE À PARTICIPPAÇÃO EM LICITAÇÕES PARA EXECUÇÃO DE OBRAS PÚBLICAS. GRANDE PARTE DESSAS ORGANIZAÇÕES – INCLUSIVE EM FUNÇÃO DE ASPECTOS LEGAIS – SÃO PEQUENAS EMPRESAS EM QUE SUA ADMINISTRAÇÃO CONFUNDE-SE COM A PRÓPRIA ATUAÇÃO DO PROPRIETÁRIO-DIRIGENTE. A PESQUISA SE CARACTERIZA COMO EXPLORATÓRIA E DESCRITIVA ATRAVÉS DE QUESTIONÁRIO UTILIZANDO COMO FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA O MODELO DE GESTÃO PROPOSTO POR MINTZBERG (1994A; 1995B; 2010), DIVIDIDO EM TRÊS PLANOS PRINCIPAIS: (1) DAS INFORMAÇÕES, (2) DAS PESSOAS E (3) DA AÇÃO. OS RESULTADOS OBTIDOS APONTAM UMA BAIXA CAPACIDADE DE COMUNICAÇÃO ENTRE O PROPRIETÁRIO-DIRIGENTE E DEMAIS INTERVENIENTES DO PROCESSO, ALÉM DE UMA FORTE CONCENTRAÇÃO DE INFORMAÇÕES E GRANDE ATUAÇÃO DO PROPRIETÁRIOS-DIRIGENTES VOLTADA À AÇÃO EM DETRIMENTO DE UMA ATUAÇÃO GERENCIAL QUE CONTEMPLE A DISSEMINAÇÃO DAS INFORMAÇÕES RECEBIDAS E A HABILIDADE INTER-PESSOAL, SEJA NO AMBIENTE INTERNO OU JUNTO À ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.*

Palavras-chaves: *PEQUENAS EMPRESAS; PROPRIETÁRIO-DIRIGENTE DA PEQUENA EMPRESA; CONSTRUÇÃO CIVIL; OBRAS PÚBLICAS; MINTZBERG.*

Área: *7 - GESTÃO ESTRATÉGICA E ORGANIZACIONAL*
Sub-Área: *7.4 - GESTÃO E ESTRATÉGIA DE MERCADOS E PRODUTOS*

THE ROLE OF THE OWNER-MANAGER OF SMALL CONSTRUCTION BUSINEES CONECTED WITH PUBLIC CONSTRUCTION SECTOR: PERCEPTIONS AND POSSIBILITIES

Abstract: *THE ARTICLE AIMS TO UNDERSTAND THE WORK OF OWNER-MANAGER OF THREE SMALL CONSTRUCTION BUSINESS CONECTED WITH PUBLIC CONSTRUCTION. THEREFOR, IT HAPPENS IN THE PRIVATE SECTOR THE ESPECIALIZATION OF ENTERPRISES EXCLUSIVELY DEDICATES IN PARTICIPPATION OF PUBLIC CONSTRUCION AUCTIONS. MOSTLY OF THESE ORGANIZATIONS – INCLUDING BECAUSE OF LEGAL ASPECTS – ARE SMALL BUSINESS IN WICH IT'S ADMINISTRATION GET'S MIXED UP WITH THE MANAGERIAL ACTION OF THE OWNER-MANAGER. THIS RESEARCH CHARACTERIZES AS AN EXPLORATORY AND DESCRIPTIVE WITH THE APPLICATION OF A QUESTIONARY USING AS A THEORETICAL BASIS THE MANAGING MODEL PROPOSED BY MINTZBERG (1994A; 1995B; 2010), DIVIDED IN THREE PRINCIPAL LEVELS: (1) BY INFORMATION, (2) BY PEOPLE AND (3) BY ACTION. THE RESULTS OBTAINED POINTS AT A LOW COMUNICATION CAPACITY BETWEEN THE OWNER-MANAGER AND STAKEHOLDERS LINKED IN THE PROCESS, WITH A STRONG ACCUMULATION OF INFORMATION AND MAJOR INVOLVEMENT OF THE OWNER-MANAGER FOCUS ON ACTION IN DETRIMENT OF AN MANAGING PRACTICE THAT BEHOLDS A DISSEMINATION OF RECEIVED INFORMATIONS AND THE MANAGING-PEOPLE HABILITY, BOTH IN INTERNAL ENVIRONMENT OR IN CONTACT WITH THE PUBLIC ADMINISTRATION.*

Keyword: *SMALL BUSINESS; OWNER-MANAGER OF SMALL BUSINESS; CONSTRUCTION SECTOR; PUBLIC CONSTRUCTION; MINTZBERG.*

1. Introdução

O procedimento de qualquer condução e contratação em que estejam envolvidos recursos públicos devem ser conduzidos visando a transparência, redução e otimização dos recursos, especialmente no ambiente de obras públicas. No entanto, ainda é reduzida a discussão sob o enfoque das organizações privadas atuantes neste segmento, especialmente as pequenas e médias empresas. Responsáveis por mais de 50% da força de trabalho empregada no país e representando 98% das empresas brasileiras – conforme dados do Programa Avança Brasil do Governo Federal (referência período de 1995 e 2000) – as micro, pequenas e médias empresas possuem importância vital na economia do país (MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR, 2011). Ainda assim, observa-se concomitantemente um alto percentual de fechamento ainda no primeiro ano de existência. Dados do Ministério do Trabalho e Emprego – MTE, divulgados pelo Núcleo de Estudos e Pesquisas – UGE/NA do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE – apontam que dentre oito setores de atividade econômica, a construção civil foi a terceira maior responsável no mês de outubro de 2011 pela geração de postos de trabalho (SEBRAE, 2011).

Importante destacar que a Lei Complementar n.º 123 de 14 de dezembro de 2006, que institui o Estatuto Nacional da Microempresa e Empresa de Pequeno Porte no país determina, já em seu Artigo Primeiro, normas relativas ao tratamento diferenciado e favorecido a ser dispensado às microempresas e de pequeno porte nas três esferas dos Poderes (Federal, Estadual e Municipal); o que gera reflexos diretos, inclusive, nas obras de infraestrutura e do subsetor edificações para a Copa do Mundo FIFA de 2014 e dos Jogos Olímpicos de 2016 que serão realizados no Brasil, por exemplo.

Nada obstante, o excelente resultado econômico observado na última década e o bom panorama projetado para os próximos anos ao setor da construção civil não foram acompanhados por melhorias significativas da gestão voltada às pequenas empresas. Desta forma, parte deste processo passa necessariamente pela compreensão da atuação do proprietário-dirigente da pequena empresa voltada às obras públicas e que, em função das peculiaridades impostas, acaba sombreando sua atuação gerencial enquanto gestor com funções técnicas ligadas ao dia-dia do canteiro de obras.

Importante destacar que tal atuação sombreada supra citada muitas vezes acarreta grandes prejuízos; hora para a administração central da empresa e hora à própria execução das obras. Para ilustrar a relevância do tema, Hammarlund e Josephson (1992 *apud* MELHADO, 1994), em estudo realizada na Suécia, atribuem às falhas de gerenciamento um percentual de 34% da responsabilidade sobre os custos decorrentes de reprocessamento ou retrabalho antes da entrega das edificações. Neste mesmo sentido Valdiserri e Wilson (2010) apontam como principal causa de fracasso de pequenas empresas de construção civil, em estudo realizado nos Estados Unidos, a ausência de liderança, conhecimento negocial e inexperiência em gestão por parte de seus proprietários-dirigentes.

Paralelamente à essa atuação sombreada observa-se que invariavelmente o crescimento profissional do arquiteto ou engenheiro – formações majoritárias de proprietários de construtoras voltadas à execução de obras em geral – ocorre dentro das empresas de construção civil como um "prêmio" pelos anos de trabalho, já que questões relacionadas à gestão ainda não compõem de forma prática e acadêmica o grande escopo de atuação destes profissionais (MELHADO, 1994; FABRICIO, 2002; ALTOUNIAN, 2010). Neste sentido Maes *et al*. (2005) apontam uma relação direta entre o desempenho econômico de pequenas empresas da construção civil com a experiência prévia e formação do dirigente; sendo que tais características possuem um importante papel na atuação e nas práticas de gestão adotadas.

Fica claro pela discussão quanto aos aspectos de gestão que esses dirigentes invariavelmente não são treinados ou mesmo estimulados à reflexão sobre sua atuação, tornando-se consequência dos anos de atuação profissional, desvinculado de qualquer base teórica prévia.

Neste contexto insere-se o presente trabalho e a pergunta de pesquisa que orientou seu desenvolvimento, desde a revisão bibliográfica ao questionário aplicado: como é realizado o trabalho do proprietário-dirigente de pequenas empresas de construção civil atuantes em obras públicas junto aos diferentes intervenientes?

2. Revisão Bibliográfica

2.1 O que realmente fazem os gerentes?

O questionamento de Kotter (1999), citado no título da seção, traduz a busca do campo da administração pela compreensão e dimensão do trabalho do administrador. Para o autor, dois dilemas essenciais devem ser considerados: (1) entendimento sobre a forma de atuação em função do grande número de informações relevantes e o ambiente de incerteza que cerca a atuação das corporações e (2) entregar e realizar o trabalho, embora possua pouco controle sobre grande parte dos intervenientes do processo. Partindo da premissa de que é cada vez mais importante a frequente mudança na condução das organizações, fruto de mercados em constante transformação, Kotter (1999) traça parâmetros essenciais e que dominam o trabalho gerencial. Importante destacar que para o autor as atividades de administração e liderança, embora fundamentais, são incoerentes em uma atuação concomitante pelo profissional; desta forma, o ato de administrar e liderar adquirem papéis – embora extremamente necessários – de naturezas distintas, sintetizadas na tabela abaixo:

TABELA 1 – Conceituação de administração versus liderança

ADMINISTRAÇÃO	LIDERANÇA
Planejar e orçar, estabelecer uma estrutura organizacional, comunicar e delegar responsabilidades, implantar sistemas de controle e monitoramente de resultados, identificar e solucionar problemas.	Produzir mudanças, estabelecer direção, desenvolver visão estratégica, alinhar pessoas em prol de uma única direção motivar e inspirar pessoas.

Fonte: Autor; adaptado a partir da descrição de Kotter *apud* Escrivão Filho; Romeiro (2010, p.168/169).

Complementarmente Nadler e Tushman (1980), através do Modelo de Congruência do Comportamento Organizacional, buscam juntar diferentes fatores que exemplificam os arranjos organizacionais das empresas e de que forma ajustam-se para o correto funcionamento de uma organização. Apoiado no modelo citado, os autores apresentam a ferramenta para uso do administrador visando a solução de problemas advindos dos conflitos inerentes entre indivíduo *vs.* organização, pessoal *vs.* trabalho, pessoal *vs.* organização informal, trabalho *vs.* organização, trabalho *vs.* organização informal e organização *vs.* organização informal.

Enfatizando o papel gerencial através da discussão estratégica, Stewart e Fondas (1992) buscam auxiliar a compreensão do trabalho do gestor a partir de três aspectos fundamentais: (1) como é feita a divisão de tempo gasto com as pessoas e contatos, (2) onde concentram o maior foco empreendido no trabalho e (3) onde buscam realmente serem decisivos. Uma característica fundamental do estudo das autoras é a clara visão do trabalho deste administrador como dinâmico, fruto das grandes mudanças observadas no cenário econômico mundial, com fortes e decisivos impactos nas organizações e, por conseguinte, na atuação dos administradores – especialmente dos cargos gerenciais hierarquicamente intermediários.

Paralelamente Woods e Joyce (2002) buscam contextualizar o planejamento estratégico sob o enfoque contemporâneo, discutindo as diferenças entre o planejamento estratégico moderno e o planejamento estratégico pós-moderno. Fazendo uso do sistema tradicional de planejamento – baseado nos estudos de Fayol, Koontz e O'Donnell, por exemplo – os autores abordam as características fundamentais dos planejadores contemporâneos, focando as ambiguidades existentes. Partindo da premissa de que o futuro é incerto, o planejamento pós-moderno foca na situação atual (agora), enquanto que o planejamento moderno objetiva o longo prazo. As características gerais pós-modernas descritas são: contestação do pensamento racional, valorização da espontaneidade e informalidade das relações, aprendizagem através das descobertas e flexibilização do processo de desenvolvimento de estratégias.

Tal qual Mintzberg (1994b), Woods e Joyce (2002) apontam para a valorização e aprimoramento das decisões oriundas dos setores mais baixos da hierarquia funcional, cabendo ao planejador a tarefa de tornar a estratégia abstrata advinda de diferentes setores em planos operacionais concretos. No entanto, de forma mais incisiva que Mintzberg (1994b), Woods e Joyce (2002) discutem o sistema burocrático, atribuindo a ele grande parte dos problemas enfrentados pelas organizações na formulação de estratégicas; fator de insucesso maior do que o próprio pluralismo das empresas contemporâneas, recaindo sobre a própria forma de organização burocrática das empresas a carência de inovação observada.

2.2 O contexto pós-burocrático e o cenários das pequenas empresas

O pensamento administrativo contemporâneo, usualmente denominado pós-burocrático, apresenta um contexto ainda mais amplo, sistêmico e complexo para atuação dos responsáveis pelas organizações; neste cenário, incluem-se ainda as pequenas empresas. Este segmento, a partir dos anos de 1980, adquire no país uma maior força e relevância, especialmente em função do rápido crescimento quantitativo observado em aberturas e, principalmente, geração de postos de trabalho. No entanto, tal importância não foi acompanhada de pesquisas e desenvolvimento de metodologias específicas que levassem em conta as peculiaridades do segmento e, de forma mais específica, das pequenas empresas de construção civil atuantes em obras públicas.

A contextualização de Josserand *et al* (2006) também aponta para a necessidade de uma nova forma de gestão das organizações, dotadas de princípios recionais-legais burocráticos, mas com novos princípios fundamentados em redes lógicas ou sociais e democracia. Para os autores a inclusão de princípios democráticos na gestão organizacional coloca em xeque a atual estrutura burocrática por meio de duas maneiras fundamentais: (1) a descentralização do poder e tomada de decisão e (2) autoridade legal deixa de ser passivamente aceita, fazendo com que os gestores busquem novos mecanismos de mobilização de pessoas e prol do objetivo da organização.

Importante destacar os trabalhos de Filion (1999) e Gorman *et al.* (2005) que demonstram em seus estudos a necessidade de novas abordagens relacionadas à gestão de pequenas empresas. Sendo assim, a compreensão sobre o trabalho do proprietário-dirigente dessas organizações é condição fundamental para o aprimoramento da discussão.

Sendo assim, é válido observar a situação das pequenas empresas atuantes no segmento de obras públicas – objeto deste artigo. Corroborando com o estudo de Gorman *et al.* (2005), invariavelmente tais empresas são um desdobramento da educação prévia de seus proprietários (em sua maioria graduados em engenharia ou arquitetura) que carecem de fundamentação teórico-gerencial, sendo essa uma habilidade ainda pouco estimulada nos cursos de engenharia e arquitetura – ainda que em nível de pós-graduação profissionalizante

(MELHADO, 1994; FABRICIO, 2002). Desta forma, parte fundamental do trabalho do proprietário-dirigente passa necessariamente pela sua capacidade de gerenciamento das diferentes situações e intervenientes atuantes desse complexo sistema, tanto da esfera pública como privada.

2.3 Os papéis do administrador

Embora existam diversas discussões relevantes e autores importantes que abordam à atuação do administrador, ainda que por diferentes perspectivas organizacionais (NADLER E TUSHMAN, 1980; STEWART E FONDAS, 1992, KOTTER, 1999; NADLER E TUSHMAN, 1999; MAES *et al*, 2005; VALDISSERI E WILSON, 2010), Mintzberg (1994a) salienta que invariavelmente é apresentada de forma isolada e específica; sendo assim descontextualizada e com abordagem restrita à apenas uma área em particular – não descrevendo portanto, com precisão, o que realmente fazem os gerentes.

Desta forma, Mintzberg (1994a; 1995b) propõe o recorte fundamental da atuação do administrador, buscando contemplar todas as área de sua atuação, através de papéis desempenhados baseados no modelo dos planos de atuação, ilustrados na Figura 1 abaixo. No entanto, o próprio Mintzberg (2010) destaca que a gestão tampouco ocorre isoladamente em um plano específico – embora existam diferentes níveis de atuação que variam de acordo com o gestor e sua área (tal aspecto fica claro na apresentação e análise do presente artigo na seção 4) – sendo fundamentalmente a soma de cada um dos diferentes planos. Não raro, tais papéis podem atravessar os limites aparentemente existentes; por isso a necessidade de apresenta-los de forma interligada.

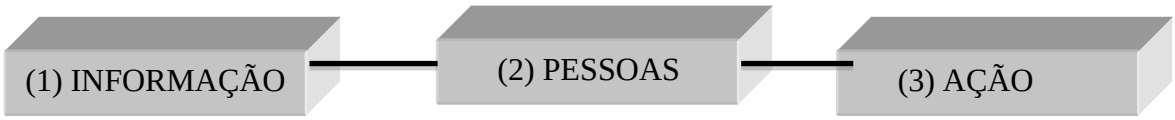

FIGURA 1 – Planos de atuação do administrador proposto por Mintzberg (1994a; 1994b). Fonte: autor.

Para Mintzberg (2010), a forma ideal de gestão ocorre através do "equilíbrio dinâmico". Sob este enfoque o gestor tende a inclinar-se em uma ou outra direção – ou planos de atuação – conforme a necessidade imposta pelo momento, e não apenas de forma estanque em apenas um nível específico. Repousa neste aspecto a principal crítica formulada pelo autor no sentido de que a gestão não ocorre apenas através de uma única ação, e sim fruto da soma de diferentes níveis.

3. Métodos de pesquisa

Fundamentado na concepção gerencial de Mintzberg (1994a) o trabalho propõe analisar a forma como é realizada a gestão de pequenas empresas de construção civil que atuam no segmento de obras públicas. Foi utilizado o modelo de Mintzberg (1994a; 1994b; 2010) – do conceitual ao concreto – subdividido em três planos distintos de atuação do administrador através (1) das informações, (2) das pessoas e (3) da ação, com utilização do formato de questionário para obtenção dos dados (SANTOS *et al*, 2000). Importante destacar que, embora Mintzberg tenha dedicado seus estudos fundamentalmente para a compreensão do trabalho do administrador das organizações, seu modelo oferece subsídios extremamente relevantes para a compreensão do proprietário-dirigente inserido no contexto de pequenas empresas. Parte dessa relevância é traduzida pelo fato de que seus estudos de caso foram realizados a partir da observação de diferentes área de atuação de gestão (médicos, enfermeiros, maestros, etc. – ver MINTZBERG, 2010) e não apenas em organizações e que, portanto, muitas vezes com reduzida quantidade, sob o aspecto numérico, de influência direta do gestor sobre pessoas – espelhando a atuação do proprietário-dirigente.

Fundamentado nos paradigmas do pensamento científico de Burrel e Morgan (1979) – positivista em relação à ontologia, epistemologia e metodologia da pesquisa – foi aplicado o instrumento em amostras selecionadas, para avaliação da atuação do proprietário-dirigente de pequenas empresas de construção civil quem atuam no segmento de obras públicas, pré-definidos em etapa anterior. Partindo da premissa de que no início do planejamento da pesquisa para o presente estudo foi necessário a especificação de um modelo e que nenhum sistema de classificação único é capaz de definir todas as variações que devam ser consideradas (COOPER; SCHINDLER, 2003), é apresentado na Tabela 2 as opções adotadas para o levantamento e coleta dos dados.

TABELA 2 – Planejamento da pesquisa

CARACTERÍSTICA INICIAL DO PROBLEMA	OPÇÃO ADOTADA
Grau em que as questões de pesquisa foram formuladas	Estudo exploratório
Método de coleta de dados	Interrogação/comunicação – questionário
Impacto do pesquisador nas variáveis estudadas	*Ex post facto*
Objetivo do estudo	Descritivo
Dimensão do tempo	Transversal
Escopo e amplitude do estudo	Caso
Ambiente da pesquisa	Ambiente de campo
Percepções das pessoas sobre a atividade de pesquisa	Rotina real

Fonte: Autor; adaptado a partir das estratégias do planejamento de pesquisa de Cooper; Schindler (2003).

O questionário aplicado foi composto por sete perguntas divididas em três eixos fundamentais, cada qual contemplando um dos níveis de atuação do administrador proposto por Mintzberg (1994a; 1994b; 2010). Foram escolhidas três pequenas empresas, todas com sede no Estado de São Paulo e com diferentes obras em andamento em um mesmo órgão da administração pública da esfera federal. Os valores das obras somam aproximadamente R$ 20 milhões e representam processos de licitação distintos. As empresas contatadas possuem um quadro técnico fixo composto por profissionais de nível superior (engenheiros civis, engenheiros eletricistas, engenheiros mecânicos e arquitetos), além de mão-de-obra técnica para execução dos serviços específicos (mestre-de-obras, armadores e eletricistas), totalizando em média 30 funcionários. Ao ganhar as licitações, tradicionalmente, as empresas buscam no mercado os demais profissionais necessários, especialmente aqueles de baixa qualificação – tais como ajudantes de pedreiro, serventes, pintores, etc., evitando a ociosidade de mão-de-obra durante períodos em que não venceram licitações em quantidade ótima e para evitar despesas fixas relacionadas à encargos trabalhistas. Importante destacar que nos processos de licitação, sob o ponto de vista jurídico-legal, para a Administração Pública os profissionais de nível superior e seus respectivos acervos técnicos que determinam a capacidade técnica da empresa, razão pela qual observa-se nas pequenas empresas um número reduzido de profissionais de menor nível de escolaridade, embora a industria da construção civil seja caracterizada, essencialmente, como absorvedora dessa mão-de-obra.

4. Apresentação e análise dos dados

A tabela abaixo apresenta os dados obtidos a partir das entrevistas realizadas. A comunicação foi feita através de correio eletrônico aos proprietários-dirigentes durante os meses de outubro e novembro de 2011. Juntamente com o questionário foi encaminhado no corpo da mensagem as orientações de preenchimento. Em função da grande aceitação da

ferramenta, amplamente difundida em empresas de construção civil, foi utilizado a planilha *Microsoft Excel* para coleta dos dados junto aos dirigentes previamente identificados.

A divisão das perguntas do questionário – Tabela 3 – guarda relação com cada um dos planos de atuação do administrador descritos por Mintzberg (1994a; 1994b; 2010) – das informações, das pessoas e da ação, respectivamente. As letras "A", "B" e "C" dispostas nas colunas representam fatores de escala de percepção, sendo: A) discordo, B) concordo parcialmente e C) concordo plenamente.

TABELA 3 – Apresentação dos dados obtidos

	QUESTIONÁRIO	FREQUÊNCIA DE RESPOSTA		
		A	B	C
1	A forma tradicional de comunicação (telefone, celular, mensagens, e-mail, etc.) entre escritório central e equipe residente nas obras mostra-se satisfatória.	0	2	1
2	A comunicação efetuada entre empresa e o setor técnico de engenharia e arquitetura dos órgãos públicos tem se mostrado capaz de atender plenamente as demandas da empresa, especialmente nos problemas observados no dia-dia do canteiro de obras.	1	1	1
3	A empresa possui modelos padronizados e escobos de trabalho/função o para funcionários e colaboradores, assegurando uma atuação padronizada da atuação de cada membro da equipe, inclusive para mão-de-obra sazonal, tais como modelos de referência, manuais de escopo, check-lists, etc.	2	1	0
4	O acompanhamento remoto das obras através de ferramentas tradicionais (telefone, celular, mensagens, e-mail, etc.) mostra-se suficiente para a gestão do canteiro e andamento das obras.	3	0	0
5	Os funcionários do quadro técnico participam do processo de tomada de decisão quanto à apresentaçãode proposta nas licitações divulgadas pelos órgãos públicos.	1	2	0
6	Os documentos técnicos das áreas de engenharia e arquitetura constantes do edital de licitação - projetos, planilha orçamentária e caderno de encargos - são análisados em equipe, com a participação dos engenheiros e/ou arquitetos residentes que irão figurar como responsáveis técnicos pela execução da obra.	2	1	0
7	Tenho conhecimento em profundidade dos detalhes de cada obras em execução pela empresa, permitindo minha participação das reuniões com os fiscais das obras - setor técnico dos órgãos públicos, inclusive para dúvidas e questionamentos dos projetos no dia-dia da obra.	0	0	3

Fonte: Autor; dados da pesquisa

Percebe-se, em relação ao primeiro nível proposto por Mintzberg (1994a; 1994b; 2010) – gerenciamento pela informação – uma avaliação da comunicação realizada como falha, seja ela no âmbito interno ou externo (contato com a Administração Pública), formal ou informal. Claramente nota-se a dificuldade do proprietário-dirigente em comunicar-se com sua equipe, especialmente em função da necessidade de formalismos nas decisões tomadas e contatos realizados junto aos setores técnicos da Administração Pública; que visam proporcionar melhor identificação das irregularidades, evitando o desperdício de recursos públicos em última instância (ALTOUNIAN, 2010). Nota-se ainda uma constatação, por parte do proprietário-dirigente, da ausência de padronização, *check-list*, normativos ou manuais de procedimento desenvolvidos para a empresa e voltado para uso de seus funcionários e colaboradores; essenciais na rotina de análise de projetos e execução de obras proporcionando, inclusive, maior qualidade do produto final e redução das perdas envolvidas no processo de construção e reforma de edificações (MELHADO, 1994; FABRICIO, 2002).

As respostas referentes ao segundo nível de Mintzberg (perguntas 4 e 5) apontam, embora relacionadas à gestão através de pessoas, claramente para uma tendência do movimento do proprietário-dirigente à ação (neste caso, à presença física e constante no canteiro de obras) e, como corolário do primeiro nível, um fraco posicionamento visando a participação efetiva do quadro de funcionários (*emporwerment*) – mesmo daqueles tecnicamente aptos para o exercício da análise (demais engenheiros e arquitetos da equipe). Como consequência, pode-se inferir pouco tempo do proprietário-dirigente dedicado ao planejamento, ainda que do tipo pouco estruturado. Minztberg (1994b) destaca a ausência de tempo e inclinação do gestor para análise dos dados brutos e planejamento formal; no entanto, para o autor, os *planejadores* assumem tal função devido ao conhecimento e capacidade de

análise. Neste aspecto é importante diferenciar a pequena empresa das organizações e, consequentemente, o papel do proprietário-dirigente sob dois pontos específicos: (i) salvo exceções, não existe a necessidade de condução de um planejamento formal estratégico que, segundo Mintzberg (1994b), pode inclusive barrar a flexibilidade necessária das organizações e, consequentemente às pequenas empresas, para mercados em constante mudança; (ii) muitas vezes não dispõe em seu quadro de funcionários habilitados para o desempenho da função, repousando no próprio proprietário-dirigente a função de *planejador*.

As perguntas 6 e 7, referentes ao nível da ação, oferecem um melhor posicionamento do proprietário-dirigente quanto à compreensão de seu papel gerencial. Em seu entendimento, gerenciar é fazer (denominação utilizada como *doers* por Mintzberg, 1994b), ainda atrelado à abordagem dos processos de Fayol e a visão do administrador a partir das funções de prever, organizar, comandar, coordenar e controlar. Naturalmente a tendência de cercar-se ao máximo de todos os aspectos do processo de desenvolvimento do produto (neste caso, a edificação objeto da licitação) fica evidenciada pela baixa interação com os técnicos de cada área que estarão no dia-dia do canteiro de obras e o grande conhecimento dos detalhes de cada projeto das obras em execução.

5. Considerações finais

O papel das pequenas empresas atuantes no segmento público é fundamental para o volume de obras previstas e necessárias para o desenvolvimento do país. Pensar que apenas as grandes construtoras são capazes de impulsionar todo o setor da construção civil é improcedente e pouco produtivo, uma vez que tais empresas atuam em grandes obras de infraestrutura (usinas hidroelétricas, portos, ferrovias, redes de transmissão de energia elétrica, etc.), consumindo grande parte de sua estrutura física e financeira. As demais obras necessárias ao desenvolvimento do país e melhoria da qualidade de vida da população – tais como escolas, parques, hospitais, creches, centros de lazer, prédios de uso institucional, etc. – passam pelas pequenas empresas, beneficiadas, inclusive, por legislação específica que lhes atribuí prerrogativas particulares para fornecimento de serviços e execução de obras à Administração Pública.

No entanto, percebe-se que o proprietário-dirigente de pequenas empresas de construção civil, parte em função de sua formação acadêmica, possui pouca familiaridade com os aspectos inerentes à sua atuação como administrador ou *manager*. A compreensão sobre as implicações de suas atribuições técnicas (como engenheiro e arquiteto responsável pelas obras) e as peculiaridades inerentes do setor tornam-se necessárias para a melhoria dos produtos entregues resultando em melhores desempenhos econômicos da empresa e, inclusive, ganhos diretos à população em geral.

Por fim vale citar que, segundo Mintzberg (1994a, p. 22), o gestor que apenas comunica ou planeja nunca consegue que algo seja realizado, enquanto que o gestor que apenas faz acaba fazendo tudo sozinho. Desta forma, compreender cada um dos níveis de atuação - das informações, das pessoas e da ação – é parte fundamental para a entendimento e refinamento dos papéis do proprietário-dirigente das pequenas empresas de construção civil atuantes no setor de obras públicas.

Os resultados obtidos proporcionam uma melhor compreensão do papel desempenhado pelo proprietário-dirigente da pequena empresa e validam a importância da abordagem dos papéis de Mintzberg (1994a; 1994b; 2010) também à realidade das pequenas empresas. Além disso aponta para a necessidade de revisão da atuação e melhoria dos instrumentos de gestão à disposição dos proprietários-dirigentes da construção civil, possibilitando melhoria do desempenho administrativo em obras públicas e junto com os

sectores ténicos da Administração Pública. O presente trabalho contribui para o aprofundamento da discussão sobre o tema, ainda apresentado de forma segmentada e desconexa com o contexto das pequenas e médias empresas, dotadas de imenso potencial, no entanto, com peculiaridades que as distinguem das organizações e que devem ser consideradas.

As limitações da pesquisa podem ser enumeradas pela: (a) possibilidade de refinamento da bibliografia através de revisão sistemática formal – *Web of Knowlodge* e *Web of Science* para delimitação do estado da arte do tema e conhecimento dos autores mais expressivos (*software HistCite*, por exemplo); (b) limitado número de proprietários-dirigentes participantes e (c) questionário direto, sem possibilidade de obtenção de percepções de cada proprietário-dirigente contatado. Desta forma, sugere-se para futuros trabalhos a (a) formalização prévia da busca sistemática, (b) ampliação da amostra pesquisada visando retratar com maior acuidade o papel desempenhado pelo administrador da pequena empresa de construção civil e, por último, a (c) aplicação de entrevistas pessoais e detalhadas (semi-estruturadas) e observação dos participantes, atribuindo maior refinamento ao dados obtidos.

Referências

ALTOUNIAN, C. S. *Obras públicas: licitação, contratação, fiscalização e utilização*. Belo Horizonte: Fórum, 2010, p.355-368.

BRASIL. Congresso Nacional. Lei Complementar n.º 123 de de 14 de dezembro de 2006. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. Diário Oficial da União, Seção 1, p.1 (Publicação Original), 15 de dezembro de 2006. Disponível em: <http://www2.camara.gov.br/legin/fed/leicom/2006/leicomplementar-123-14-dezembro-2006-548099-normaatualizada-pl.html>. Acesso em 02 de agosto de 2012.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior – Secretaria de Política Industrial. Programa Estratégico Avança Brasil. Disponível em: <www.abrasil.gov.br>. Acesso em 22 de novembro de 2011.

BRASIL. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE. Núcleo de Estudos e Pesquisas – UGE/NA. Análise do Emprego – outubro/2011. Disponível em: <www.sebrae.com.br>. Acesso em 22 de novembro de 2011.

BURREL, G.; MORGAN, G. *Sociological paradigms and organizational analysis*. London: Heinemann Educational Books, 1979. p. 3-37.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. Métodos de pesquisa em Administração. Porto Alegre: Bookman, 2003, 640p.

ESCRIVÃO FILHO, E.; ROMEIRO, V. M. B. Administrar é estabelecer agenda e criar redes de contatos: a visão de Kotter. In: ESCRIVÃO FILHO, E.; PERUSSI FILHO, S. (orgs.). *Teorias de Administração: introdução ao estudo do trabalho do administrador*. São Paulo: Saraiva, 2010, p.165-182.

FABRICIO, M. M. Projeto simultâneo na construção de edifícios. 329 f. Tese (Doutorado) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

FILION, L. J. Diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negócios. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, v.39, n.4, p.6-20, out/dez 1999.

GORMAN, C. O'.; BOURKE, S.; MURRAY, J. A. The natural of managerial work in small growth-orientated businesses. *Small Business Economics*, v.25, p.1-16, 2005.

JOSSERAND, E.; TEO, S.; CLEGG, S. From bureaucratic to post-bureaucratic: the difficulties of transition. *Journal of Organizational Change Management*. vol.19, n.1, p.54-64, 2006.

KOTTER, J. P. What Effective General Managers Really Do. *Harvard Business Review*, p.145-159, march/april 1999.

MAES, J.; SELS, L.; ROODHOOFT, F. Modelling the link between management practices and financial performance: evidence from small construction companies. *Small Business Economics*, vol.25, p.17-34, 2005.

MELHADO, S. B. *Qualidade do projeto na construção de edifícios: aplicação ao caso das empresas de incorporação e construção*. 310 f. Tese (Doutorado) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1994.

MINTZBERG, H. Rouding out the manager's job. *MIT Sloan Management Review. Fall*, p. 11-26, 1994a.

MINTZBERG, H. Rethinking strategic planning part II: new roles for planners. *Long Range Planning*, vol.27, n.3, p.22-30, 1994b.

MINTZBERG, H. *Managing: desvendando o dia a dia da gestão*. Porto Alegre: Bookman, 2010, 302p.

NADLER, D. A.; TUSHMAN, M. L. A model for diagnosing organizational behavior. *Organizational Dynamics*, v.9, issue 2, p.35-51, 1980.

NADLER, D. A.; TUSHMAN, M. L. The organization of the future: strategic imperatives and core competencies for the 21st century. *Organizational Dynamics*, v.28, issue 1, p.45-60, 1999.

SANTOS, G. T.; ROSSI, G.; JARDILINO, J. R. L. Orientações metodológicas para elaboração de trabalhos acadêmicos. São Paulo: Editora Gion, 2000.

STEWART, R.; FONDAS, N. How managers can think strategically about their jobs. *Journal of Management Development*, vol.11, n.7, p.10-17, 1992.

VALDISERRI, G. A.; WILSON, J. L. The study of leadership in small business organizations: impact on profitability and organizational success. *Entrepreneurial Executive*. vol.15, 2010.

WOODS, A.; JOYCE, P. The arrival of postmodernist strategic theory: its academic manifestation and the development of a new modernist perspective. *Strategic Change*. vol.11, issue 2, p.71-80, 2002.