Jair de Oliveira

**ESTILOS GERENCIAIS DO DIRIGENTE E ESTÁGIOS DE
DESENVOLVIMENTO DA PEQUENA EMPRESA: proposição de um
modelo baseado nas funções e nos papéis do administrador e no setor metal-
mecânico de Araraquara, Matão e São Carlos - SP.**

Tese apresentada ao Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, da Escola de Engenharia de São Carlos, da Universidade de São Paulo, para obtenção do título de Doutor em Engenharia de Produção

Área de concentração: Economia, Organizações e Gestão do Conhecimento

Orientador: Prof. Associado Edmundo Escrivão Filho

**São Carlos
2010**

AUTORIZO A REPRODUÇÃO E DIVULGAÇÃO TOTAL OU PARCIAL DESTES
TRABALHOS, POR QUALQUER MEIO CONVENCIONAL OU ELETRÔNICO,
PARA FINS DE ESTUDO E PESQUISA, DESDE QUE CITADA A FONTE.

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

- Oliveira, Jair de
- 048e Estilos gerenciais do dirigente e estágios de desenvolvimento da pequena empresa : proposição de um modelo baseado nas funções e nos papéis do administrador e no setor metal-mecânico de Araraquara, Matão e São Carlos - SP / Jair de Oliveira ; orientador Edmundo Escrivão Filho. -- São Carlos, 2010.
- Tese (Doutorado-Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Área de Concentração : Economia, Organização e Gestão do Conhecimento) -- Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, 2010.
1. Pequenas e médias empresas. 2. Trabalho do administrador. 3. Dirigente da pequena empresa. 4. Ciclo de vida organizacional. 5. Funções gerenciais. 6. Papéis gerenciais. I. Título.

FOLHA DE JULGAMENTO

Candidato: Bacharel **JAIR DE OLIVEIRA**

Tese defendida e julgada em 5.3.2010 perante a Comissão Julgadora:

Prof. Associado **EDMUNDO ESCRIVÃO FILHO (Orientador)**
(Escola de Engenharia de São Carlos/USP) **APROVADO**

Prof. Dr. **MARCELO SEIDO NAGANO**
(Escola de Engenharia de São Carlos/USP) **APROVADO**

Prof. Titular **DANTE PINHEIRO MARTINELLI**
(Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto/USP) **APROVADO**

Prof. Dr. **JOÃO LUIZ PASSADOR**
(Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto/USP) **APROVADO**

Prof. Dr. **ANTÔNIO SÉRGIO FERRAUDO**
(Universidade Estadual Paulista "Julio de Mesquita Filho"/UNESP-Campus de Jaboticabal) **APROVADO**

Prof. Associado **AQUILES ELIE GUIMARÃES KALATZIS**
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção

Prof. Titular **GERALDO ROBERTO MARTINS DA COSTA**
Presidente da Comissão da Pós-Graduação da EESC

DEDICATÓRIA

Ao meu pai, onde ele estiver agora,
à Edna e ao meu filho Henrique.

AGRADECIMENTOS

À Deus.

Ao Professor Associado Edmundo Escrivão Filho, como orientador, pelas incansáveis horas de discussão e pelas “críticas” quando se fez necessário; como professor, pelos ensinamentos, em cada gesto e em cada palavra mostrou-me os caminhos do saber; como amigo, pelos incentivos quando eu mais precisei e pela demonstração dos verdadeiros valores de uma vida, os quais aprendi pela convivência.

Ao Professor Dr. Marcelo Seido Nagano, pelas orientações e sugestões durante a fase de tratamento de dados.

Ao Professor Dr. Antônio Sérgio Ferraud, pelas contribuições realizadas durante a fase de tratamento dos dados e pela demonstração exemplar de postura de professor; mostrou-me, durante as aulas, que o título de Professor Doutor é acrescido de responsabilidades sociais.

Ao Professor Dr. João Luiz Passador, sem palavras, pelas críticas e pelas brilhantes participações na qualificação e na defesa.

Ao professor Dr. Dante Pinheiro Martinelli pela presença na banca, que enalteceu minha defesa e pelos inúmeros comentários e “críticas”; os quais me fizeram um pesquisador melhor.

Aos meus familiares, principalmente à minha mãe, que iluminou meu caminho, com suas
preces.

Aos colegas do GEOPE, que tive o prazer de conhecê-los e com eles compartilhar os
melhores momentos da minha vida acadêmica; principalmente à Aline e ao Alexandre,
exemplos de seres humanos, pelas sinceras amizades.

Aos funcionários do Departamento de Engenharia de Produção, em especial ao Sr. José Luiz
Chiaretto.

Aos empresários que participaram da pesquisa.

Aos funcionários do Serviço de Biblioteca da USP - São Carlos, pelo atendimento sempre
cortez, todos os materiais solicitados foram atendidos;
em especial, à Sra. Elena Luzia Palloni Gonçalves.

Ao Professor Juvenil Teixeira da Silva, que durante minha ausência da UTFPR, assumiu
parte de minhas obrigações, o que possibilito a participação neste curso.

À Universidade Tecnológica Federal do Paraná - Campus de Cornélio Procopio.

À CAPES.

À USP-EESC.

RESUMO

OLIVEIRA, J. (2010). **ESTILOS GERENCIAIS DO DIRIGENTE E ESTÁGIOS DE DESENVOLVIMENTO DA PEQUENA EMPRESA:** proposição de um modelo baseado nas funções e nos papéis do administrador e no setor metal-mecânico de Araraquara, Matão e São Carlos - SP. 300p. Tese (Doutorado) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.

O objetivo principal deste trabalho é caracterizar um modelo descritivo de estilos gerenciais do empresário da pequena empresa, coerentes com os estágios de seu desenvolvimento organizacional e baseados nas funções e nos papéis do administrador. O tema da pesquisa é o trabalho do administrador, sobre o qual foi realizada uma revisão na literatura, encontrando-se duas grandes abordagens: a do processo e a dos papéis. O questionamento central da pesquisa é se essas duas abordagens seriam adequadas para explicar os estilos gerenciais do dirigente da pequena empresa. Para responder esse questionamento, realizou-se um trabalho de campo dividido em duas fases. A primeira, classificada como descritiva, almejando mapear e descrever as principais características organizacionais e demográficas de 52 pequenas empresas do setor metal-mecânico instaladas na cidade de São Carlos-SP. A segunda, classificada como descritiva e exploratória, utiliza técnicas estatísticas multivariadas – Análise de Agrupamento, Análise Fatorial e Análise de Correspondência – e foi realizada em 71 empresas instaladas nas cidades de Carlos, Araraquara, Matão, Américo Brasiliense e Sertãozinho, todas do estado de São Paulo. Como resultado, constata-se que as duas abordagens são úteis para descrever o trabalho do dirigente da pequena empresa. Identificam-se, nas relações entre as duas abordagens, cinco conjuntos de posicionamentos dos dirigentes: estruturação, público externo, equipe, oportunidades e recursos e ideias. Percebendo-se que os dirigentes valorizam diferentes posicionamentos, conforme o estágio da empresa, entende-se que os posicionamentos mais valorizados descreveriam os estilos gerenciais do dirigente para aquele estágio. Assim, apresentam-se três descrições de estilos gerenciais. Uma para todos os estágios, outra para as empresas dos estágios um e dois, e a última para as empresas do estágio três. Essas descrições são relativas às pequenas empresas do setor metal-mecânico; por isso, as generalizações são limitadas às empresas do setor.

Palavras-chave: Trabalho do administrador. Dirigente da pequena empresa. Ciclo de vida organizacional. Funções Gerenciais. Papéis Gerenciais.

ABSTRACT

Management styles and stages of small business development: proposal of model based on the administrator's functions and roles and the metal-mechanical sector of Araraquara, Matão and São Carlos - SP 300p. Thesis (Ph.D.) - Engineering School of São Carlos, University of São Paulo, São Paulo, 2010.

The present thesis proposes a descriptive model of a small business entrepreneur's management styles, consistent with the stages of organizational development of the company and based on the administrator's functions and roles. The research topic is the work of the administrator based on a review of the literature finding two broad approaches: the process and the roles. The central research concern is whether these two approaches are helpful in explaining the management styles of the leader of small business. To answer this question, a field work divided into two phases was performed. The first, classified as descriptive, mapped and described the main demographic and organizational characteristics of 52 small companies in the metal-mechanical sector installed in the city of São Carlos-SP; the second, classified as descriptive, used multivariate statistical techniques - Cluster Analysis, Factor Analysis, Correspondence Analysis and Principal Component Analysis - and was performed in 71 companies located in the central region of São Paulo state. As a result, it is possible to verify that both approaches are useful to describe the work of the small business manager. Five sets of positionings are identified in the relationship between them. Realizing that the managers value different positions, depending on the company stage, the most valued positionings represent the management styles of the leader for that stage. In this context, three management styles are presented. The model of management styles is the reality of small companies in the metal-mechanical sector, therefore generalizations and contributions are limited to small companies in this sector.

Keywords: Labor administrator. Head of small business. Organizational life cycle. Management Functions. Managerial roles.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estrutura da tese	29
Figura 2 - Modelos de Stewart: demandas, escolhas e restrições	58
Figura 3 - Os papéis do administrador	60
Figura 4 - As cinco fases de crescimentos das pequenas organizações	76
Figura 5 - Estágios do ciclo de vida modelo de Adizes	80
Figura 6 - Características das pequenas organizações nos estágios	81
Figura 7 - Modelo de descrição de Gartner.....	106
Figura 8 - Modelo Organizacional.....	107
Figura 9 - Especificidades de Gestão da Pequena Empresa	108
Figura 10 - Especificidades da pequena empresa e o relacionamento com o ambiente	125
Figura 11 - Modelo Empreendedor	125
Figura 12 - Diagrama para construção do modelo dos Estilos Gerenciais	143
Figura 13 - Relações entre as Especificidades de gestão e Estágios de desenvolvimento da pequena empresa	149
Figura 14 - Hipóteses das relações entre as abordagens do processo e dos papéis e o trabalho do empresário da pequena empresa.....	150
Figura 15 - Relações entre os estágios, as abordagens e o trabalho do empresário da pequena empresa	151
Figura 16 - Síntese das hipóteses	152
Figura 17 - Variáveis de Pesquisa.....	154
Figura 18 - Análise de Correspondência simples para as variáveis dos construtos do Ciclo de Vida Organizacional – Grupos de empresas A, B e C.....	208
Figura 19 - Características organizacionais dos agrupamentos de empresas	224
Figura 20 - Estilo gerencial para todas as empresas - todas as empresas.....	231
Figura 21 - Estilo gerencial para todas os estágios 1 e 2.....	232

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Diferentes formulações da abordagem do processo	36
Quadro 2 - Proposta de integração das abordagens do processo e dos papéis	69
Quadro 3 - Modelo de trabalho do administrador	69
Quadro 4 - Características dos estágios de Ciclo de Vida Organizacional	88
Quadro 5 - Síntese dos estágios dos modelos de Ciclo de Vida Organizacional	94
Quadro 6 - Classificação do porte de empresa - Receita anual	100
Quadro 7 - Classificação do porte de empresa - Número de funcionários	101
Quadro 8 - Especificidades das Pequenas Empresas.....	105
Quadro 9 - Classificação dos conceitos definidores dos estágios por meio das Especificidades de gestão	128
Quadro 10 - Construtos teóricos para a descrição da especificidade Dirigente	130
Quadro 11 - Construtos teóricos para a descrição da especificidade Organização	133
Quadro 12 - Descrição das categorias da especificidade Contexto	135
Quadro 13 - Descrição das categorias da especificidade Estratégia.....	137
Quadro 14 - Construtos teóricos para a Abordagem do processo	139
Quadro 15 - Construtos teóricos para os papéis do administrador	141
Quadro 16 - Síntese das seções dos questionários.....	158
Quadro 17 - Organização hierárquica da CNAE 2.0	163
Quadro 18 - Derivação hierarquizado da CNAE 2.0.....	164
Quadro 19 - Divisões da CNAE – Indústrias de transformação - Seção “C”	164
Quadro 20 - Segmentos relacionados às MPEs - Indústria de Transformação	165
Quadro 21 - Segmentos relacionados ao setor metal-mecânico em São Carlos e Araraquara- 2004	168
Quadro 22 - Respostas das empresas – pré-testes – 2ª Fase.....	176
Quadro 23 - Definição da amostra – 2ª Fase	179
Quadro 24 - Definição da amostra – ampliada – 2ª Fase.....	182
Quadro 25 - Distribuição final da amostra – 2ª Fase.....	184
Quadro 26 - Idade das empresas – primeira fase da pesquisa	188
Quadro 27 - Frequência das respostas - Abordagem do processo.....	201
Quadro 28 - Frequência das respostas - Abordagem dos papéis	202
Quadro 29 - Distribuição das respostas segundo os Grupos de Empresas A, B e C	207
Quadro 30 - Perfil dos construtos explicados pela Análise Fatorial	212
Quadro 31 - Perfil dos construtos explicados pela Análise Fatorial - agrupamentos A e B ..	213
Quadro 32 - Perfil dos construtos explicados pela Análise Fatorial - agrupamentos C	214
Quadro 33 - Fatores, Construtos e Grupos de funções e papéis	226
Quadro 34 - Posicionamentos do dirigente.....	230

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Coeficientes de Correlação (<i>Spearman's</i> e Pearson) e de Cronbach para o pré-teste.....	172
Tabela 2 - Descrição da amostra do segundo pré-teste	177
Tabela 3 - Síntese dos valores do alfa de Cronbach da seção dois do questionário	178
Tabela 4 - Resumo do mapeamento das empresas e das visitas realizadas	186
Tabela 5 - Empresas participantes do estudo	187
Tabela 6 - Relação da estrutura organizacional com o número de funcionários (%).....	190
Tabela 7 - Análise do Alfa de Cronbach – Abordagem do processo.....	197
Tabela 8 - Análise do Alfa de Cronbach - Abordagem dos papéis	198
Tabela 9 - Esboço da tabela de BURT – do Ciclo de Vida Organizacional	204
Tabela 10 - Esboço da matriz de dissimilaridade - Ciclo de Vida Organizacional	205
Tabela 11 - Teste T^2 de Hotelling entre os 3 Grupos de empresas (1, 2 e 3).....	215
Tabela 12 - Predição das classificações dos agrupamentos (estágios).....	216
Tabela 13 - Funções discriminantes dos agrupamentos A e C	216
Tabela 14 - Perfil dos agrupamentos de empresas	222

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Taxa de resposta dos questionários por semana	183
Gráfico 2 - Empresas que elaboram planos escritos	190
Gráfico 3 - Grau de sofisticação dos planos escritos	192
Gráfico 4 - Intenção da decisão de produzir e Arranjo físico da produção	193
Gráfico 5 - Situação das máquinas e equipamentos	193
Gráfico 6 - Porte e localização das concorrentes	195
Gráfico 7 - <i>Box Plot</i> das novas variáveis das abordagens do processo e dos papéis	203
Gráfico 8 - Dendrograma com a estrutura dos grupos de dados das empresas – Ciclo de vida Organizacional	206
Gráfico 9 - Gráfico <i>Scree</i> e apresentação do critério de Kaiser na Análise Fatorial	211

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

CEBRAE - Centro Brasileiro de Assistência Gerencial à Pequena Empresa

CNAE - Classificação Nacional de Atividade Econômica

CNI - Confederação Nacional da Indústria

CONCLA - Comissão Nacional de Classificação

CVO - Ciclo de Vida Organizacional

EESC - Escola de Engenharia de São Carlos

GEOPE - Grupo de Estudos Organizacionais da Pequena Empresa

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

ME - Microempresa

OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico

PAEP - Pesquisa da Atividade Econômica Paulista - SEADE

PIB - Produto Interno Bruto

PME - Pequena e Média Empresa

POSDCORB - Planning, Organizing, Staffing, Directing, CO-ordinating, Reporting, Budgeting

SBA - Small Business Administration

SEADE - Fundação Sistema Estadual de Análise de Dados do Estado de São Paulo

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SIMPLES - Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições

USP - Universidade de São Paulo

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	17
1.1 Caracterização do tema da pesquisa.....	20
1.2 Formulação do problema da pesquisa	23
1.3 Declaração dos objetivos da pesquisa	25
1.4 Justificativa do tema e da pesquisa	26
1.5 Estrutura do trabalho	29
 2 TRABALHO DO ADMINISTRADOR.....	 31
2.1 Sobre o trabalho do administrador.....	31
2.2 Abordagem do processo	33
2.2.1 Desenvolvimento da abordagem do processo.....	33
2.2.2 Funções administrativas.....	36
2.2.3 Crítica às funções administrativas	47
2.3 Abordagem dos papéis	51
2.3.1 Desenvolvimento da abordagem dos papéis.....	51
2.3.2 Os papéis do administrador	60
2.3.3 Críticas à abordagem dos papéis.....	63
2.4 Outras contribuições	64
2.4.1 Agenda, rede de trabalho e liderança de Kotter.....	64
2.4.2 Nadler e associados (Arquitetura do espaço organizacional)	66
2.5 Uma discussão sobre a integração das abordagens do processo e dos papéis	67
 3 CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL.....	 71
3.1 O conceito de ciclo de vida e a teoria organizacional	71
3.2 Modelos de ciclo de vida organizacional.....	74
3.2.1 Modelo de Greiner	75
3.2.2 Modelo de Galbraith	78
3.2.3 Modelo de Adizes	79
3.2.4 Modelo de Churchill e Lewis	81
3.2.5 Modelo de Scott e Bruce.....	84
3.2.6 Modelo de Hanks, Watson, Jansen e Chandler.....	86
3.2.7 Modelo de Lester, Parnell e Carraher	87
3.2.8 Modelo de Machado-da-Silva, Vieira e Dellagnelo	88
3.3 Estudos empíricos sobre o Ciclo de Vida Organizacional	91
3.4 Síntese dos modelos de Ciclo de Vida Organizacional	93
 4 AS ESPECIFICIDADES DE GESTÃO DA PEQUENA EMPRESA	 99
4.1 Critérios de classificação da Pequena Empresa.....	99
4.2 Modelagem Organizacional da Pequena Empresa.....	103
4.2.1 Descrição de Leone.....	104
4.2.2 Modelo de Gartner	106
4.2.3 Modelo de Nadler, Gerstein, Shaw e colaboradores.....	106

4.2.4 Pesquisas do Grupo de Estudos Organizacionais da Pequena Empresa (GEOPE).....	107
---	-----

5 TRABALHO DE CAMPO: PROJETO E COLETA DE DADOS.....	127
5.1 Construto teórico	127
5.1.1 Parâmetros delineadores do ciclo de vida organizacional	127
5.1.2 Construto da abordagem do processo	138
5.1.3 Construto da abordagem dos papéis	140
5.1.4 Construto teórico do modelo de Estilos Gerenciais.....	142
5.2 Métodos de pesquisa.....	143
5.2.1 Primeira fase do trabalho de campo.....	144
5.2.2 Segunda fase do trabalho de campo.....	146
5.2.3 Considerações éticas	159
5.3 Setor metal-mecânico	160
5.3.1 Classificação do setor metal-mecânico.....	162
5.3.2 O setor metal-mecânico no Estado de São Paulo e na região de São Carlos.....	166
5.3.3 Características prévias das micro e pequenas empresas do setor metal-mecânico	169
5.4 Preparação do questionário e da amostra – 2ª fase	170
5.4.1 Pré-teste do questionário.....	170
5.4.2 Definição da amostra	179
6 APRESENTAÇÃO, TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS.....	185
6.1 Caracterização do setor metal-mecânico - 1ª Fase	185
6.1.1 Características dos entrevistados e enquadramento das empresas	187
6.1.2 Características das empresas.....	188
6.1.3 Perfil dos dirigentes	188
6.1.4 Estrutura organizacional e Processos de comunicação.....	189
6.1.5 Planejamento.....	190
6.1.6 Produção e Tecnologia	192
6.1.7 Contexto organizacional	194
6.2 Exame preliminar dos dados – 2ª Fase	196
6.2.1 Análise de confiabilidade das escalas do questionário	197
6.3 Caracterização das empresas - 2ª Fase	199
6.4 Preparação dos dados para o processamento das análises multivariadas	200
6.5 Obtenção dos resultados - Ciclo de Vida Organizacional.....	203
6.6 Obtenção dos resultados - funções e papéis do administrador.....	209
6.6.1 Análise fatorial.....	210
6.6.2 Análise discriminante	215
6.7 Análise dos resultados obtidos.....	217
6.7.1 Resultados da 1ª fase da pesquisa	217
6.7.2 Resultados da 2ª fase da pesquisa - funções e papéis dominantes.....	219
6.7.3 Proposições e hipótese sobre o Ciclo de vida organizacional (H1).....	221
6.7.4 Proposições e hipóteses sobre as abordagens do processo e dos papéis (H2 e H3)	225
6.7.5 Proposições e hipóteses sobre as abordagens do processo e dos papéis e os estágios do ciclo de vida organizacional (H4)	227

6.8 Proposições de modelos de estilos gerenciais	229
6.8.1 Posicionamentos do dirigente	229
6.8.2 Estilos Gerenciais	231
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	235
REFERÊNCIAS	251
APÊNDICES.....	270

1 INTRODUÇÃO

O atual panorama econômico e social mostra que as organizações alcançaram uma condição tão importante na vida das pessoas, que se constituíram no tipo predominante de sistema social. O homem moderno passou a ser um homem dependente das organizações. Ele, quase sempre, precisa delas para satisfazer eficientemente as suas mais diversas aspirações individuais e sociais. Como consequência, o seu cotidiano é dominado por um extenso contato com organizações grandes e complexas. Essa condição atingiu tamanha importância nas relações humanas, que o homem não provê os seus interesses por conta própria, mas, por intermédio de organizações. Ele nasce em hospital, é educado em escola e trabalha em uma ou outra organização. Como resultado, as organizações expandiram-se para todas as esferas da vida social, até ao ponto de transformarem a atual sociedade em uma sociedade organizacional (BLAU; SCOTT, 1970; ETZIONI, 1973a; HALL, 1984; MOTTA, 1978; MOTTA; PEREIRA, 2003; NADLER; GERSTEIN; SHAW, 1994; PRESTHUS, 1962).

Organização é uma unidade social orientada a alcançar objetivos ou metas específicos, com a finalidade de produzir um elemento identificável, que de alguma forma possa ser utilizado por outro sistema. Para alcançar essa pretensão, ela dispõe de uma estrutura racionalmente organizada, envolvendo padrões de atividades, que, pela sua natureza, são claramente definidos. Embora, essa definição pressuponha a existência de agrupamentos formais, racionais e eficientes, a organização possui elementos de natureza informal. A organização formal é estabelecida com o propósito explícito de conseguir certas finalidades, enquanto que a informal representa as redes de relações que se desenvolvem espontaneamente entre os indivíduos vinculados a uma organização (BLAU; SCOTT, 1970; ETZIONI, 1973a; MERTON, 1970; PARSONS, 1960; PRESTHUS, 1962). As organizações são os agentes de mudança na sociedade. Apesar de existirem organizações centenárias, a mudança é uma das

suas características perenes. Pois, como unidades sociais planejadas e autoconscientes, elas se inclinam para a mudança; elas mudam em algum aspecto específico ou geral, mesmo que lentamente e por padrões previsíveis (BLAU, 1973; ETZIONI, 1973b).

As organizações, para sobreviverem, precisam evoluir e mudar, conservando coerentemente as suas funções próprias. Logo, elas mudam seus objetivos, sua estrutura, suas relações com outras organizações e, também, realizam tentativas de mudar o seu ambiente social. As origens dessas mudanças podem ser de ordem interna ou estar fora da sua área de influência (ETZIONI, 1973a; HALL, 1984). As organizações não existem por si próprias, são meios que, representando uma unidade social, visam à realização de uma tarefa social, cujo desempenho é avaliado por fatores externos, portanto, nem sempre de maneira intencional, elas influenciam e são influenciadas pela sociedade (DRUCKER, 1968; HALL, 1984).

As organizações podem ser de vários tipos, com finalidade diversa e com tamanho, complexidade, modo de coordenação e grau de formalização variados. Dada essa enorme diversidade, elas podem ser classificadas em sociais e formais, conforme o padrão de coordenação que utilizam para alcançar os seus objetivos (ETZIONI, 1973a; HALL, 1984; SELZNICK, 1973). Na organização social a busca pelos objetivos não é dependente de um padrão de coordenação racional. Fazem parte desta classe: a família, a tribo e as coletividades, que representam os interesses de grupos de pessoas, como associações de bairros e de estudantes. Ao passo que a classe formal possui um esquema sistemático e consciente de coordenação. São exemplos deste tipo: a escola, a igreja, o hospital, o sindicatos, o partido político, os órgãos do governo e a empresa, entre tantas outras (PARSONS, 1960; SELZNICK, 1973). Como o universo de organizações é extenso, este trabalho trata apenas de uma parte dele, as organizações formais. Elas são também reconhecidas como organizações burocráticas ou burocracias (ETZIONI, 1973a).

É atribuído a essas organizações o crédito de colaborar para o desenvolvimento econômico, político e social da sociedade, como instrumento gerador de renda, emprego, tecnologia, conhecimento e conforto (MOTTA, 1978; MOTTA; PEREIRA, 2003). Embora, até pouco tempo, predominasse na literatura que eram as grandes e complexas empresas eram as únicas responsáveis por esses resultados, eles não seriam alcançados sem a contribuição das organizações pequenas e simples (DANDRIDGE, 1979; JULIEN, 1997).

Considerando-se esses aspectos, prevalecem no início deste século as organizações como o principal meio para atender as demandas da sociedade. Mas, ultimamente, essa atribuição é mérito tanto das grandes e complexas como das pequenas e simples. Como as organizações exercem influências sobre indivíduos, classes de indivíduos e comunidades, as suas ações produzem impactos, que, dependendo dos valores da época, podem ser benignos ou danosos aos seus membros e à sociedade. Por isso, é preciso ponderar sobre quais racionalidades elas promovem o anunciado bem-estar à sociedade. Esse é um questionamento antigo e acompanha as organizações desde os primeiros dias da revolução industrial (HALL, 1984; SENNETT, 2006; WREN, 2007).

Desde então, as grandes organizações são admiradas, mas também são criticadas. Atualmente, elas concentram uma parcela significativa de riqueza produzida mundialmente. Apenas as 200 maiores organizações do mundo controlam aproximadamente 50% do Produto Interno Bruto mundial (AKTOUF, 2004). Apesar de estarem presentes em vários países, elas não possuem pátria. Mudam a localização de suas fábricas e de seus escritórios de acordo com os seus interesses monetários (AKTOUF, 1996, 2004; SENNETT, 2006). A sua propriedade está cada vez mais sob o controle de investidores, e o seu valor estimado de mercado é determinado pela sua capacidade em remunerar satisfatoriamente os interesses dos seus acionistas. No entanto, os investidores são desvinculados dos ideais das organizações; eles exigem, impacientemente, lucros maiores e no curto prazo. Consequentemente, a prioridade

das organizações passa a ser de rentabilizar o capital (AKTOUF, 1996, 2004; SENNET, 2006). Para atender essa demanda, elas tornam-se dependentes da racionalidade dominante: expansão para manter-se ativas. Elas priorizaram o capital e colocam em segundo plano a força de trabalho e a natureza (AKTOUF, 2004). Assim, na trajetória do crescimento e do lucro, as organizações podem prejudicar o seu futuro e o da sociedade, se desconsiderarem os resultados e as consequências vindouras de suas atuais decisões (AKTOUF, 2004; SENNETT, 2006). Pois, as tratativas ao crescimento monetário exponencial geraram riquezas a uma pequena parcela da sociedade. Hoje, a fortuna da família proprietária de uma das maiores redes varejista do mundo é superior à soma das receitas de um país com duzentos milhões de habitantes (AKTOUF, 2004).

No entanto, as organizações não são indesejadas; pelo contrário, elas são importantes para o desenvolvimento econômico e social da humanidade. O desafio é encontrar os meios apropriados para se alcançar o desenvolvimento de modo sustentável. Para isso, é fundamental conjugar uma administração das organizações que seja eficaz e ao mesmo tempo consciente e responsável pelas implicações das suas decisões.

1.1 Caracterização do tema da pesquisa

O tema desta pesquisa é o trabalho do administrador. Ele foi proposto, a partir das constatações de que o trabalho que o administrador realiza na pequena empresa apresenta variações em seu conteúdo e em sua natureza (FILLION, 1999), porém pouco se conhece sobre esse tema (D'AMBOISE; MULDOWNNEY, 1988; O'NEILL; SAUNDERS; HOFFMAN, 1987). Embora as pequenas empresas apresentem variações no grau de formalização do trabalho realizado pelo administrador, não existe organização sem administração (MOTTA; PEREIRA, 2003).

Uma organização, por mais simples que seja, precisa de um sistema de coordenação. Da mesma forma, não existe administração sem organização, pois a administração é exercida dentro da organização (MOTTA; PEREIRA, 2003). Portanto, um trabalho vital para prosperidade das organizações, quer sejam elas pequenas, médias ou grandes, é o realizado pelo administrador (MINTZBERG, 1975).

O trabalho do administrador é o elemento dinâmico e vital de todo e qualquer empreendimento (DRUCKER, 1981); é ele quem determina se as nossas organizações nos servem bem ou desperdiçam nossos talentos e recursos (MINTZBERG, 1975). Esses requisitos acentuam a responsabilidade do desempenho a ser alcançado por ele. Pois, entre outros fatores, é a qualidade da atuação do seu trabalho que determinará a continuidade ou não das organizações (DRUCKER, 1981).

Como a história demonstra, a prática da administração é ancestral, mas o seu estudo de modo formal e sistemático é relativamente recente. Com o advento da industrialização na Inglaterra, os empresários necessitavam da força de trabalho para operarem as máquinas e de administradores qualificados para coordenarem esses esforços. Nesse período, havia pouca troca de experiência e o aprendizado era por tentativa e erro, refletindo no estilo pessoal de cada administrador. No entanto, as experiências adquiridas em uma determinada indústria não ajudavam o administrador em outras situações. Assim, ele se via obrigado a sempre ter que adquirir novos conhecimentos e habilidades. Não existia um consenso comum sobre o que aprender, o que fazer e muito menos sobre como o administrador deveria se comportar. Deste modo, sugestões de atuação foram propostas, mas atreladas a um tipo específico de indústria. Contudo, as orientações restringiam-se a conselhos sobre uso de equipamentos e sobre alguns procedimentos de produção. Assim, dado desperdício do capital, o proprietário passou a exigir uma administração mais racional e mais consciente de seu negócio (WREN, 1994).

Desde então, a dinâmica cotidiana do trabalho do administrador tornou-se multidimensional. Ela abrange a interação com os subordinados, os pares, os superiores e a sociedade; a participação no universo político e social da organização; a simbolização da realidade social da organização; a externalização e a internalização dos tipos de dominação; e as escolhas dos ritmos de ação e a definição de repertórios abstratos de símbolos, código e imagem inerentes ao cotidiano da vida organizacional (DAVEL; MELO, 2005; WOOD JR., 2005). Em consequência disso, o trabalho do administrador - administração - exige uma reflexão sobre as suas relações e os seus desafios presentes e futuros. Portanto, o primeiro passo na direção de fornecer alguma contribuição ao administrador e que pode melhorar o seu desempenho é compreender as características e os conteúdos do seu trabalho (DRUCKER, 1981; KOONTZ; O'DONNELL, 1978; MINTZBERG, 1973b, 1975; STEWART, 1982).

No entanto, a concretização de estudos desta natureza não é uma tarefa fácil, uma vez que as empresas são unidades sociais complexas. Elas são pressionadas para serem responsáveis, eficazes e competitivas ao mesmo tempo. Essas demandas exercem severas influências sobre o trabalho do administrador (AKTOUF, 2004; ETZIONI, 1973a). Enquanto que no passado ele respondia apenas aos proprietários e diretores, hoje, o seu trabalho é sujeito a uma série de influências. Ele responde aos superiores e aos subordinados e a um crescente número de pessoas externas: grupos de consumidores, entidade de classe e sociais e órgãos governamentais (MINTZBERG, 1973b). Por isso, o debate a respeito da natureza e das modalidades de exercício do trabalho do administrador ainda se encontra amplamente aberto e existem lacunas que não foram devidamente preenchidas (AKTOUF, 1996, 2004; TEIXEIRA; PELLEGGATTI, 1986).

Deste modo, o tema principal dessa pesquisa é o trabalho do administrador, considerando-se suas características e o seu conteúdo. Dada as divergências das abordagens sobre o tema, se recorrer-se-á à teoria do ciclo de vida organizacional, para entender melhor

as peculiaridades do trabalho do administrador nas pequenas empresas considerando-se os diversos estágios de existência dessas empresas. O setor escolhido para realização da pesquisa foi o metal-mecânico e as regiões das cidades de São Carlos, Araraquara, Matão, Américo Brasiliense e Sertãozinho.

1.2 Formulação do problema da pesquisa

Os principais estudos empíricos sobre o trabalho do administrador consideram as grandes empresas como unidade de análise. Eles realizaram grandes contribuições, mostraram aspectos importantes sobre como o administrador despende seu tempo; apresentaram recomendações, modelos; e propuseram interpretações do trabalho do administrador por meio de papéis submetidos a uma agenda – metas e tarefas (CARLSON, 1951; CARROLL; GILLEN, 1987; MINTZBERG, 1973b; STEWART, 1976).

Nos últimos 40 anos, as pesquisas sobre a pequena empresa cresceram, mas os conhecimentos teóricos produzidos foram fragmentados e direcionados para dimensões específicas e para aspectos particulares do universo dessas empresas (D'AMBOISE; MULDOWNNEY, 1988; JULIEN, 1997). Essas pesquisas acentuam que, em várias características, as pequenas empresas são heterogêneas. Como bem explicou Julien (1997): O que possuem em comum um licenciado dono de uma mercearia e um universitário, da área de exatas, dono de um restaurante? Outra característica inerente a esse tipo de empresas é a volatilidade, causada pelo grande número de criação e de encerramento de atividades nos primeiros anos de existência.

Essas circunstâncias explicam, em parte, o atraso dos estudos e as dificuldades em propor teorias e conclusões adequadas e diferentes daquelas aplicadas às grandes (DANDRIDGE, 1979; LEONE, 1991, 1999). Apesar dessas limitações, as pesquisas consignaram avanços importantes na compreensão das pequenas empresas, entre eles: mostrar

a valorização econômica e social dessas empresas; discutir sobre critérios de qualificação; tratar os modelos gerenciais, as motivações dos empreendedores, os problemas ligados à transmissão das empresas e os perfis dos gestores; e qualificar suas especificidades organizacionais (D'AMBOISE; MULDOWNNEY, 1988; DANDRIDGE, 1979; FILLION, 1999; LEONE, 1991, 1999).

No entanto, em algumas áreas na pesquisa acadêmica e no ensino, as pequenas empresas continuaram inseridas no paradigma da “pequena grande empresa”. Elas, ao invés de receberem um tratamento teórico específico, receberam tratamentos ajustados das teorias formuladas para a grande empresa (WELSH; WHITE, 1981).

Além disso, as pesquisas organizacionais, geralmente, tratam as empresas como estáticas, anistóricas e uniformes (KIMBERLY; MILES, 1980). Elas desconsideram os aspectos relacionados às tipicidades dessas empresas, principalmente quando associadas a certas fases do seu período de desenvolvimento (ADIZES, 1996; DRUCKER, 1971; GREINER, 1972; LINDELL, 1991).

Portanto, mesmo reconhecendo a heterogeneidade como uma das características das pequenas empresas, um esforço precisa ser despendido para encontrar o que as torna comuns e similares - homogêneas -, relacionar as suas variáveis organizacionais e verificar o comportamento dessas variáveis quando combinados entre si e com outras variáveis (D'AMBOISE; MULDOWNNEY, 1988; DANDRIDGE, 1979; LEONE, 1991, 1999).

Essa situação de buscar uma teorização ajustada à realidade da pequena empresa, mas considerando-se, ao mesmo tempo, as formulações oriundas da grande empresa, pode ser comparada como um segundo estágio da metáfora antropofagia organizacional, descrita por Wood Jr. e Caldas (1998). Os autores, retomando os fundamentos utilizados pela literatura para a formulação da metáfora antropofágica, criticam a apropriação exagerada e sem sentido da cultura estrangeira e discutem a importação de teorias gerenciais.

Segundo Woord Jr. e Caldas (1998), antropofagia organizacional é “devorar” a essência das tecnologias gerenciais úteis, porém produzidas para atender demandas de outros centros desenvolvidos. Devorar significa que, na importação das teorias, deve-se reler e reinterpretar os conhecimentos gerenciais disponíveis nesses centros, mas procurando entender seus pressupostos fundamentais e aplicá-los de forma apropriada aos interesses singulares e à realidade organizacional local (WOOD JR.; CALDAS, 1998).

Assim, considerando-se a analogia decorrente do segundo estágio da antropofagia organizacional e que a compreensão do trabalho do dirigente da pequena empresa contribui para a construção de uma teorização específica para pequena empresa, formulou-se o seguinte problema de pesquisa:

As descrições do trabalho do administrador são úteis para explicar a atuação do empresário da pequena empresa?

Entende-se por descrições do trabalho do administrador as teorias que procuram explicar o que o administrador faz. As descrições que embasam a formulação do problema são a do processo e a dos papéis. Elas são discutidas no capítulo 2 desta tese.

1.3 Declaração dos objetivos da pesquisa

O interesse em pesquisar o trabalho do administrador na pequena empresa motivou formular o seguinte objetivo principal: **propor um modelo descritivo de estilos gerenciais do empresário da pequena empresa, coerentes com os estágios de desenvolvimento organizacional da empresa e baseados nas funções e nos papéis do administrador.** Para alcançar esse objetivo, estabeleceram-se os seguintes objetivos específicos:

- revisar a literatura sobre o trabalho do administrador, o ciclo de vida organizacional e as especificidades de gestão da pequena empresa;

- mapear, na primeira fase da pesquisa, as empresas do setor metal-mecânico da cidade de São Carlos, independentemente do porte; e caracterizar as micro, pequenas e médias empresas locais do setor referente às suas variáveis organizacionais;
- investigar os pressupostos das descrições sobre o trabalho do administrador disponíveis na literatura, como os associados às características de tamanho, complexidade e formalidade das grandes organizações;
- examinar a teoria do ciclo de vida das organizações (CVO), para formular uma classificação das características das empresas por estágio do ciclo de vida considerando-se as principais especificidades de gestão da pequena empresa;
- conduzir uma *survey* com as pequenas empresas do setor metal-mecânico das cidades de São Carlos, Araraquara, Matão, Américo Brasiliense e Sertãozinho do estado de São Paulo, para identificar o trabalho do empresário da pequena empresa;
- avaliar, a partir do CVO, o trabalho do empresário na pequena empresa e verificar se as descrições existentes na literatura são capazes de descrevê-lo; e, ainda,
- avaliar as relações causais do trabalho do empresário na pequena empresa, para propor um modelo descritivo dos estilos gerenciais.

1.4 Justificativa do tema e da pesquisa

Para Hales (1999), Florén (2006) e Florén e Tell (2003), o número de estudos sobre o trabalho do administrador é volumoso, mas os resultados ainda são insatisfatórios quanto aos esforços para conceituá-lo, quanto às descrições direcionadas à pequena empresa e quanto à identificação das relações causais entre o trabalho do administrador e variáveis organizacionais.

No período embrionário da teoria organizacional, Fayol (1975) mostrou que o estudo do trabalho do administrador é um de seus mais importantes conteúdos. Mais recentemente,

Mintzberg (1973b) ressaltou que a sistematização do conhecimento sobre esse tema contribui para melhoria da sua prática organizacional cotidiana, para o ensino da administração e para entender as relações do que o administrador faz com as demais áreas organizacionais. Carrol e Gillen (1987), Nordegraaf e Stewart (2000) e Stewart (1963, 1967, 1976) apontaram a relevância de se realizar estudos que aprofundem a discussão sobre as diferenças e as similaridades do trabalho do administrador.

Assim, o trabalho do administrador ainda carece de pesquisas empíricas, principalmente voltadas à pequena empresa, com o propósito de (CARROL; GILLEN, 1987; 2002; KOTTER, 1982; FLORÉN; 2006; LAMOND, 2004; LAU; LIM, 2002; MINTZBERG, 1973b; STEWART, 1963, 1967, 1976):

- ampliar o conhecimento sobre o que o administrador realmente faz;
- ajudar a selecionar, a avaliar e a treinar o administrador;
- tornar o trabalho do administrador mais efetivo;
- identificar as suas demandas e melhorar a programação de sua agenda e das suas escolhas;
- desenvolver um esboço das suas relações causais com outras variáveis organizacionais;
- propor modelos de estilos gerenciais.

A teoria do Ciclo de Vida Organizacional pode subsidiar as pesquisas empíricas desses propósitos. Drucker (1971) ressalta a importância de se diagnosticar o estágio organizacional da empresa, a fim de se alinhar as ações do seu administrador com as demandas do estágio. Para ele, as empresas convivem um grande problema gerencial, de como lidar com o seu processo de desenvolvimento. Esse problema é, acima de tudo, uma deficiência do administrador em compreender quais são as reais necessidades das empresas, em face às novas implicações impostas pela mudança de estágio. Um dos pontos mais importante nas indicações de Drucker (1971) é que os fatores que propiciaram sucesso à empresa em períodos anteriores podem não conduzir aos mesmos resultados no estágio de

desenvolvimento subsequente. Porque, provavelmente as atuais obrigações exigem mudanças na condução do trabalho do administrador.

Essas ponderações ressaltam a importância de se aplicar à teoria do ciclo de vida organizacional na descrição do trabalho do administrador. Além dessas indicações, foram consideradas, igualmente, as sugestões de realização de novas pesquisas e de aperfeiçoamentos contínuos, registrados, sobretudo, nos trabalhos Dodge e Robbins (1992) e Hanks et al. (1993). Eles recomendaram teorizar sobre o crescimento das empresas para subsidiar o aprimoramento da capacidade gerencial dos administradores.

A escolha do segmento metal-mecânico levou em conta a sua importância econômica e social para a sociedade, em especial na geração de emprego e renda. Ele pertence ao setor das indústrias de transformação que, em critério econômico e social, é um dos mais importantes do país. Além disso, Moiola, Escrivão Filho e Oliveira (2007) mostraram que o perfil das empresas desse setor atende satisfatoriamente às necessidades desta pesquisa. O setor escolhido possui um grande número de pequenas empresas instaladas nas cidades de São Carlos, Araraquara, Matão, Américo Brasiliense e Sertãozinho do estado de São Paulo e grande diversidade de segmentos de atuação, tais como metalurgia, mecânica de automação, fabricação e manutenção de equipamentos, usinagem e fundição.

Assim, acredita o autor que a realização desta pesquisa foi oportuna e relevante. No campo prático, pela disponibilização de elementos que tragam melhoria ao trabalho do administrador; e, no campo teórico, pela proposta de descrever o trabalho do administrador na pequena empresa. Sobretudo, porque o estudo do trabalho do administrador na pequena empresa trará benefícios para ele e para toda a sociedade.

1.5 Estrutura do trabalho

Para alcançar o objetivo principal e os secundários propostos, o presente trabalho foi estruturado em 7 capítulos, conforme figura 1.

Fonte: Adaptado de Terence (2008)

Neste capítulo, apresentaram-se a introdução, a caracterização do tema e as motivações que culminaram na formulação do problema. Do capítulo dois ao quatro constam os fundamentos teóricos que embasam a pesquisa.

No capítulo dois, discutem-se sobre as principais abordagens que retratam o trabalho do administrador e os seus pressupostos. Ao final, debate-se uma possibilidade de reconciliação entre as duas abordagens mais difundidas na literatura: a processual e a dos papéis.

Na sequência, capítulo três, é abordado o ciclo de vida organizacional, com especial atenção à discussão sobre similaridades e diferenças entre alguns modelos de ciclo de vida organizacional. Apresentam-se o conceito de ciclo de vida organizacional, os principais modelos de ciclo de vida organizacional, as aplicações dos modelos, as prováveis limitações dos modelos e os principais estudos empíricos sobre o assunto.

O capítulo quatro discute sobre uma proposta de representar as pequenas empresas por meio de um esquema teórico em quatro especificidades de gestão – Dirigente, Organização, Contexto ambiental e Estratégia (DOCE) – que apesar de, geralmente, serem tratadas de forma isolada pela literatura, sugere-se que elas podem ser inter-relacionadas.

O capítulo cinco – trabalho de campo: projeto e coleta de dados, apresenta no primeiro tópico os delineamentos dos construtos sobre o ciclo de vida organizacional, a abordagem do processo e o trabalho do administrador; no tópico seguinte, os métodos de pesquisas, as etapas da pesquisa, as definições das variáveis, as formulações das hipóteses do estudo e a coleta e a análise dos dados. No terceiro, setor metal-mecânico, uma proposta de classificação das indústrias do setor, utilizando a Classificação Nacional de Atividade Econômica (CNAE) do IBGE e a importância econômica e social do setor para o país. O último, apresenta a preparação do questionário e da amostra para a segunda fase da pesquisa.

O capítulo seis trata da apresentação, tratamento e análise dos dados das duas fases da pesquisa e da formulação do modelo de estilos gerenciais. No último capítulo, sete, consta as discussões e considerações finais sobre os resultados alcançados com a pesquisa. Assim, encerra-se este capítulo e na sequência, inicia-se o referencial teórico, com a discussão sobre o trabalho do administrador.

2 TRABALHO DO ADMINISTRADOR

Os autores que pesquisaram o trabalho do administrador demonstram que ele é complexo, sujeito a uma série de influências e pouco estudado (TEIXEIRA; PELLEGATTI, 1986). Apesar do longo tempo de estudo, não existe na academia uma unanimidade sobre qual corrente de pesquisa explica melhor o assunto. Assim, este capítulo discute as principais abordagens da corrente administrativa sobre o que o administrador faz e as suas fundamentações teóricas, relata outras alternativas teóricas e faz uma síntese das duas principais abordagens: do processo e dos papéis.

2.1 Sobre o trabalho do administrador

Os estudos que abordaram o trabalho do administrador possuem uma longa história, mas as pesquisas empíricas foram realizadas em pequeno número (NORDEGRAAF; STEWART, 2000). Apesar dessa lacuna, o interesse pelo tema cresce paulatinamente e a área vem recebendo estímulos para se tornar um campo frutífero de descobertas (FLOREN, 2006). Essa importância foi defendida por Mintzberg (1971), que declarou: o progresso da administração como ciência sistematizada depende da nossa compreensão do trabalho do administrador. A declaração mostra que uma reflexão sobre o trabalho realizado pelo administrador contribui para que as organizações alcancem os seus objetivos (HALES, 1986).

Na literatura sobre o trabalho do administrador existem diversas linhas de pesquisas; neste texto procurou-se agrupá-las sob três correntes predominantes de estudo:

- 1) **corrente administrativa:** que reúne três abordagens principais e um conjunto de trabalhos complementares. A primeira é mais tradicional e conhecida como processualista (FAYOL, 1975); a segunda é contemporânea e recebeu o nome de abordagem dos papéis (MINTZBERG, 1973b); a terceira é uma abordagem denominada *pop-management*, com publicações sobre biografias de dirigentes famosos e de como se tornar rapidamente um

gerente eficiente (WOOD Jr., 2003). Nos trabalhos complementares estão Kotter (1982), principalmente sobre agenda de trabalho e liderança; Nadler, Gerstein e Shaw (1994), sobre modelagem organizacional; e Stewart (1967, 1982), sobre similaridades, diversidades, demandas, restrições e escolhas no trabalho do administrador.

- 2) **corrente crítica:** que trata da dominação e da precarização do trabalho dos administradores (WILLMOTT, 1984, 1993);
- 3) **corrente humanista:** que se encontra em um estágio embrionário. Ela discute sobre uma atividade responsável e prudente dos administradores diante dos efeitos da globalização sobre as populações e a natureza (AKTOUF, 1996, 2004).

Embora se reconheça a importância das correntes crítica e humanista na construção do conhecimento sobre o trabalho do administrador, o foco deste capítulo é abordar especificamente as abordagens do processo e dos papéis e os estudos contíguos incluídos na corrente administrativa. Ressalte-se que existem outras correntes, mas não foram citadas por dois motivos. Primeiro, ou porque não constituíram ainda em uma abordagem específica, devido ao fato de não terem sido compiladas; porque descreveram apenas aspectos subjacentes às abordagens do processo e dos papéis (ESCRIVÃO FILHO, 1995; WREN, 1994). Segundo, porque não houve consenso entre os autores sobre os conteúdos das classificações propostas e, por isso, elas não foram aceitas como uma abordagem específica pela comunidade acadêmica (KOONTZ, 1980; WREN, 1994).

De acordo com Teixeira (1981), nos textos sobre esse assunto, a posição ocupada pelo administrador é suscetível de uma multiplicidade de definições, como: executivo, gerente, supervisor e dirigente. A pluralidade de terminologias para definir o que o administrador faz também gera controvérsias (LAMOND, 2003). Elas incluem: funções, papéis, elementos, atividades, tarefas, comportamento e natureza do cargo. Assim, é corriqueiro encontrar termos diferentes tratando de assuntos comuns e termos comuns com interesses difusos (FLORÉN,

2006). Por isso, optou-se por utilizar neste estudo a denominação trabalho do administrador, para se referir ao que o administrador faz no âmbito das organizações para construir e manter a realidade da organização, de um modo geral e integrado, respeitando as singularidades dos respectivos níveis hierárquicos.

2.2 Abordagem do processo

A abordagem processual conduziu a uma literatura dominante sobre o trabalho do administrador (CARROLL; GILLEN, 1987). Originou-se no início do século XX, e o seu precursor e principal representante foi o engenheiro francês Henry Fayol (MOTTA, 1986; PARKER; RITSON, 2005a). March e Simon (1981) classificaram essa abordagem como pertencente à Escola Clássica e a denominaram como Teoria da Gerência Administrativa. Ela é conhecida também como Teoria das Chefias (LODI, 1971) e como pertencente à Escola Operacional (KOONTZ; O'DONNELL, 1978). Essa abordagem procura responder: quais são as atividades que todos os gerentes devem realizar? (STEWART, 1967).

A preocupação inicial da abordagem processual foi com a racionalização do trabalho e com a formulação de uma proposta conceitual de agrupar as atividades dos administradores por funções afins, obedecendo a um conjunto de princípios administrativos (KOONTZ, 1980; WREN, 1994; WREN; BEDEIAN; BREEZE, 2002). Posteriormente, essa abordagem foi conceituada como um conjunto de funções caracterizadas por um ciclo, cujas atividades formam um processo sequencial na concepção e simultâneo na operação (ESCRIVÃO FILHO, 1995; KOONTZ; O'DONNELL, 1978; WREN, 1994).

2.2.1 Desenvolvimento da abordagem do processo

Segundo Andrews (1971) e Crainer (1999), apesar de estar na moda falar sobre o fim de esquemas funcionais e a predominância de organizações com estrutura fluida, os conceitos da abordagem processual não estão ultrapassados. Eles permanecem válidos e adequados para

diversos tipos de empresas (CARROLL; GILLEN, 1987). Considerando-se o seu desenvolvimento histórico e teórico, a abordagem do processo pode ser agrupada em três períodos distintos (WREN, 1994): difusão, formulação e revigoramento.

O período de difusão abrange as ações de divulgação realizadas por Fayol, antes e após o lançamento de seu livro síntese sobre administração (PARKER; RITSON, 2005b). Para Fayol (1975) as operações básicas ou essências de qualquer empresa poderiam ser agrupadas em: técnicas, comerciais, financeiras, segurança, contabilidade e administrativas. As cinco primeiras operações básicas fazem parte de um conjunto que suscita poucas dúvidas para sua compreensão e consequente aplicação. Porém a sexta operação, a administrativa, dada a sua relevância e a pouca atenção recebida até então, requeria uma explicação mais detalhada. Essa função é a encarregada de formular o programa geral de ação da empresa, de constituir o seu corpo social, de coordenar os esforços e de harmonizar os seus atos (FAYOL, 1975). Nesse período, ela engloba cinco elementos: prever, organizar, comandar, coordenar e controlar. O que Fayol (1975) chamou de “elementos”, posteriormente foi denominado de funções administrativas (KOONTZ; O'DONNELL, 1978). Durante o período, Fayol (1975) difundiu a necessidade de sistematizar o trabalho do administrador e de identificar quais as funções, aptidões e qualidades essenciais para que a execução do trabalho do administrador (CRAINER, 1999).

O período de formulação ocorreu a partir da década de 1930 e prosseguiu até aproximadamente 1950. Nesse período, as atenções dos estudos organizacionais foram direcionadas ao Movimento das Relações Humanas. As prioridades mudam para integração dos trabalhadores à sua empresa e do reconhecimento da necessidade de humanização e democratização do trabalho. Como os elementos de interesse do movimento não mantêm afinidade com as principais preocupações da doutrina de Fayol, a abordagem do processo perde força durante esse período (ABREU, 1982; ESCRIVÃO FILHO, 1995).

Apesar da perda de projeção, a abordagem de Fayol influenciou no período, principalmente autores americanos engajados em atividades de consultoria, que realizaram constantes contribuições, por exemplo: Gulick, Urwick, Mooney e Reiley (KAST; ROSENZWEIG, 1992; WREN, 1994). Para Gulick (1969), o trabalho do administrador é associado a cumprir o ciclo proposto por Fayol, mas desdobrado em POSDCORB, que significa: "*Planning, Organizing, Staffing, Directing, Co-Ordinating, Reporting, Budgeting*". Gulick (1969) e Urwick (1965) procuraram popularizar esse acrônimo. Eles aperfeiçoaram a função previsão de Fayol (1975) para planejamento, que enfatiza a busca por informação, a definição de objetivos e a criação de uma função de aconselhamento (GULICK, 1969; URWICK, 1965).

O período de revigoramento inicia-se no fim da década de 1950. Ele é decorrente dos reflexos da Segunda Guerra Mundial no cenário empresarial e econômico mundial. Durante e logo após a guerra, as empresas passam a lidar com problemas gerenciais de larga escala. A orientação empresarial muda da produção para expansão. As empresas passam a atuar em novos mercados e esta situação exige dos administradores novas responsabilidades e conhecimentos (WREN, 1994). Nesse curso, o pleito por um aperfeiçoamento na teoria administrativa foi evidente e os herdeiros intelectuais de Fayol procuraram compor uma explicação entre teoria e prática gerencial, que fosse reconhecida e aceita pelos empresários (CARROL; GILLEN, 1987; ESCRIVÃO FILHO, 1995; KOONTZ, 1980; WREN, 1994). Foi durante esse período, no ano de 1949, que o livro de Fayol foi publicado pela primeira vez em língua inglesa, facilitando a divulgação das propostas da abordagem processual entre os americanos (WREN; BEDEIAN; BREEZE, 2002)

Nesse período, dois dos mais importantes seguidores de Fayol foram Koontz e O'Donnel (1978). Eles mantiveram as linhas basilares de Fayol, mas introduziram mudanças

nas designações das funções, nas caracterizações das atividades administrativas e na interpretação da aplicação da função coordenação.

Koontz e O'Donnel (1978) enalteceram o caráter cíclico da abordagem do processo, denominado como ciclo administrativo e o administrador como um sujeito ativo, de fazer as coisas por intermédio de outras pessoas (WREN, 1994). Koontz e O'Donnell (1978) agruparam as funções administrativas em torno das atividades de: planejamento, organização, designação de pessoal, direção e controle. A coordenação deixa de ser tratada como uma função administrativa e passa a ser interpretada como o resultado da efetiva aplicação das outras cinco funções (WREN, 1994).

2.2.2 Funções administrativas

As funções administrativas representam os elementos essenciais da abordagem do processo. Ao longo do tempo, elas foram aperfeiçoadas e as suas denominações foram alteradas. No entanto, elas mantiveram o propósito inicial de propor e discutir as atribuições do trabalho do administrador. Ao longo do tempo, apesar dos esforços empregados para agrupar as atividades do processo administrativo sob uma determinada função, surgiram diversas denominações.

Fayol	Urwick	Gulick	Newman	Koontz e O'Donnel	Kast e Rosenzweig	Síntese
Prever	Prever e Planejar	Planejar	Planejar	Planejar	Planejar	Planejar
Organizar	Organizar	Organizar e Estabelecer posições (<i>Staffing</i>)	Organizar e Reunir recursos	Organizar	Reunir Recursos	Organizar
Coordenar e Comandar	Coordenar e Comandar	Dirigir e Coordenar	Dirigir	Designar pessoal e Dirigir	Motivar	Liderar
Controlar	Controlar	Informar e Orçar	Controlar	Controlar	Controlar	Controlar

Quadro 1 - Diferentes formulações da abordagem do processo

Fonte: Adaptado de Teixeira (1981)

Teixeira (1981) mostrou que as funções administrativas podem ser vistas a partir de três instantes de tempo: antes, durante e após a sua execução. O uso do conceito de tempo com as funções administrativas permite apresentá-las da seguinte forma: antes: planejar e definir a estrutura (organização); durante: obter recursos (organização) e liderar; e após: controlar, conforme exposto no quadro 1.

Embora a síntese, apresentada no quadro 1, retrate certo consenso, a conceituação das funções administrativas exige um exame mais acurado. Levando-se em conta que elas possuem um amplo campo de interpretação. Portanto, na sequência, serão examinados os seus fundamentos teóricos.

2.2.2.1 Planejar

O planejamento estabelece uma condição futura e determina quais ações e recursos são requeridos para se alcançá-la. Envolve identificar, avaliar e escolher alternativas, e considera que, se a alternativa escolhida for apropriada, favorecerá atingir o resultado desejado. Assim, ele pode ser um processo pessoal ou social (ACKOFF, 1970; BRACKER, 1980; NEWMAN, 1973; SNYDER; GLUECK, 1980). Pode ser considerado em uma perspectiva de atividade pessoal ou de atividade social.

Como atividade pessoal, sempre esteve presente na história da humanidade. Caracteriza-se pela busca do homem em lidar com o futuro e por determinar antecipadamente o que fazer, antes de fazê-lo. Nesse tipo, o responsável planeja principalmente as suas próprias atividades; alguns exemplos típicos são: o planejamento de um passeio, de uma compra de materiais ou de uma festa (BRACKER, 1980; NEWMAN, 1973; WREN, 2007).

Como atividade social, o planejamento caracteriza-se por delinear o trabalho de outras pessoas, por ser associado a uma organização formal e por buscar atingir objetivos organizacionais (FAYOL, 1975; STEINER, 1979). Esse tipo de planejamento procura

estabelecer racionalmente os meios para se alcançar um futuro desejado, é denominado de planejamento organizacional (JUCIUS, 1976; KOONTZ; O'DONNELL, 1978).

Como os fins visados pelo planejamento organizacional podem ser atingidos por diversos meios, o caminho a ser seguido deve ser determinado sob o exame da razão. Como a racionalidade é o conhecimento pleno de todas as consequências (SIMON, 1979), os atos organizacionais racionais ocorrem no planejamento, quando se busca utilizar os meios mais coerentes para se alcançar os fins almejados. Quanto mais alternativas e consequências forem consideradas e analisadas, mais racional será o planejamento, em termos de maximizar o resultado desejado (MOTTA; PEREIRA, 2003). Essa definição prevalece para as organizações do tipo mecânica. Elas são estabelecidas como uma estrutura racional de tarefas e atividades, com hierarquia vertical dominante, com divisões nítidas de trabalho, com concentração de padronização, com obsessão pelo controle e com apego às funções de apoio. Elas procuram delinear a sua realidade organizacional com precisão mecânica, até mesmo as suas interações pessoais. O seu planejamento é engajado em processos técnicos e analíticos, com e a sua formulação conceitual é equiparada a projeção de uma máquina, com uma rede de partes interdependente, arranjadas numa sequência específica e ancoradas por pontos de resistência ou rigidez precisos (MINTZBERG, 1979; MORGAN, 1995).

O planejamento como processo social manifesta-se de várias formas, contudo a mais difundida é a que promove a formalização de planos de ação (FAYOL, 1975; KOONTZ; O'DONNELL, 1978). A elaboração dos planos é sistematizada, hierarquizada e é a responsável pela criação da estratégia organizacional, norteadora do caminho a ser trilhado.

O planejamento formal, tratado neste trabalho, refere-se a um processo organizacional racional e sistemático, com a presença de um planejador, concentrado em avaliar o contexto organizacional, as situações anteriores que influenciaram a organização, as atuais e futuras que possam influenciá-la, e as forças e as fraquezas da organização e dos seus concorrentes.

Essas avaliações resultam em um plano escrito, estabelecendo objetivos e metas mensuráveis, com, pelo menos, um dos seguintes indicadores ou suas derivações: vendas, investimento, crescimento da organização, parcela de mercado, faturamento e níveis de expansão. Estabelece, também, as estratégias, as necessidades de recursos e um orçamento, o qual inclui pelo menos um dos seguintes itens: contratação e treinamento de pessoal, expansão da organização, desenvolvimento de novos produtos, aquisição de equipamentos e investimentos em expansão da organização ou em divulgação de produtos. O planejamento formal estabelece, ainda, procedimentos para antecipar e detectar variações entre o que foi planejado e o realizado. O tipo de planejamento a ser formalizado é vinculado ao horizonte de tempo vislumbrado. Assim, a formulação deste tipo de planejamento pode ser para curto, médio ou longo prazo (BRACKER; PEARSON, 1986; MINTZBERG, 1973a; ROBINSON; PEARCE, 1983; RUE; IBRAHIM, 1998).

Existem várias classificações de planejamento organizacional, sendo a mais conhecida: a que distingue o planejamento em estratégico, tático e operacional (ACKOFF, 1970; STEINER; MINER, 1981). Esta definição é tênue, pois as decisões que são estratégicas para alguém podem ser interpretadas como táticas por outros (STEINER; MINER, 1981).

O planejamento estratégico, entre outras características, é instituído pela alta administração e caracterizado por ser o indutor das estratégias. Os seus problemas são desestruturados e tendem a ser de tipos diferentes. Esse planejamento envolve a análise de alternativas de longo prazo. Ele identifica oportunidades e ameaças e requer para a sua elaboração uma grande quantidade de informação e de conhecimento sobre os aspectos externos à empresa (ACKOFF; 1970; STEINER, 1979; STEINER; MINER, 1981).

O planejamento tático é derivado do tipo anterior e possui um horizonte de tempo mais estreito. É mais maleável em sua natureza e é periodicamente ajustado aos efeitos das mudanças de variáveis ambientais (ACKOFF; 1970; STEINER; MINER, 1981).

O planejamento operacional é responsável por abranger apenas as unidades de trabalho e por tratar da execução das atividades. Na sua elaboração, utilizam-se cronogramas e definem-se alvos mensuráveis. O seu horizonte de tempo é mais curto do que o planejamento tático, podendo ser mensal, semanal ou diário (ACKOFF; 1970; STEINER; MINER, 1981).

Esses tipos de planejamento organizacional asseguram a existência de diferentes configurações de decisão (LANGLEY, 1988). Quanto mais próximo da cúpula da empresa a função de planejar for exercida, mais as decisões serão desestruturadas e estratégicas. Para Quinn (2006), decisões estratégicas são aquelas que determinam a direção geral de um empreendimento, considerando-se as mudanças previsíveis, imprevisíveis e irreconhecíveis do ambiente. São elas que determinam os objetivos da organização e os seus limites de atuação. Assim, para Armstrong (1982), a elaboração do planejamento é um processo explícito para determinar os objetivos organizacionais, os procedimentos para gerar e avaliar as alternativas estratégicas e para monitorar os resultados, quando da sua implementação. Para Bonn e Christodoulou (1996) é o processo de ligar os planos para a tomada de decisões estratégicas e operacionais e integrar os diferentes componentes de uma unidade de trabalho como um todo coerente.

Essa sistematização do planejamento dominou a literatura empresarial e os praticantes de consultorias, embora se reconhecesse a condução informal do planejamento (GLAISTER; FALSHAW, 1999; KOONTZ, O'DONNELL, 1978; STEINER, 1979; STEINER; MINER, 1981; URWICK, 1965). Apesar dessa proeminência, o planejamento formal recebeu várias críticas pela defesa excessiva da sistematização e da racionalização do processo, pelo excesso de formalismo e pela desconsideração da configuração informal (MINTZBERG, 2004), pois o uso de critérios racionais é limitado, uma vez que não existe nenhum sistema social administrado segundo critérios estritamente racionais, controláveis e passíveis de uniformização. Como a realidade organizacional é complexa e incerta, a formulação do

planejamento requer a inclusão de outros valores e critérios, associados à ação racional substantiva (MOTTA, 1991; RAMOS, 1983; SERVA, 1997).

Segundo McCaskey (1974) e Mintzberg (1994), o processo formal não é a única alternativa e nem a melhor de se planejar. A graduação da formalização leva o planejamento a configurar-se em qualquer ponto do contínuo: totalmente formal - totalmente informal. Os dois autores esclarecem, ainda, que o planejamento praticado em um grau menos formalizado alcança resultados tão profícuos quanto os mais formalizados (McCASKEY, 1974; MINTZBERG, 2004). O planejamento passa a ser somente “um processo que apresenta um benefício específico em contextos específicos” (MINTZBERG, 2004, p. 19). Por isso, Mintzberg (1994) sugeriu que o planejamento formal deveria receber o rótulo de programação da estratégia, pois constitui-se somente na decomposição de um processo para normatizar, quando necessário, as consequências das estratégias desenvolvidas anteriormente.

Da mesma forma que o planejamento formal sistemático e racional é típico das organizações mecânica, o planejamento informal é característico das organizações do tipo empreendedora, as quais optam por planos menos sofisticados, em que a dinâmica da empresa se estabelece em torno do dirigente e os processos organizacionais são menos formalizados (MINTZBERG, 2006c).

Considerando-se as definições apresentadas, entende-se que o administrador exerce a função de planejar quando provoca o surgimento de alternativas, as avalia e as seleciona para definir a sua tomada de decisão, seja ela estratégica, tática ou operacional, seja manifestada formal ou informalmente (ARMSTRONG, 1982; BONN; CHRISTODOULOU, 1996; KOONTZ; O'DONNELL; WEIHRICH, 1986). Deste modo, planejar como função administrativa constitui-se em uma prerrogativa inerente à rotina do trabalho do administrador, exercida pela reunião de várias atividades intelectuais e práticas (GLAISTER; FALSHAW, 1999).

2.2.2.2 Organizar

Organizar é prover a empresa com todos os recursos tangíveis e intangíveis imprescindíveis à sua atuação e assegurar que o corpo social cumpra as suas obrigações (FAYOL, 1975; URWICK, 1965). Para alcançar esse propósito, é necessário acomodar as pessoas certas nos lugares certos, alocá-las em unidades ou subunidades e distribuir a autoridade na hierarquia (KOONTZ; O'DONNELL, 1978; PARKER; RITSON, 2005a; PARKER; RITSON, 2005b). Portanto, é preciso manter uma unidade de comando e descentralizar as decisões como meio de eficiência operacional (PARKER; RITSON, 2005b; REID, 1995a).

Um dos elementos dessa função é a atribuição de autoridade. Ela pode ser de origem estatutária, pessoal ou técnica e consiste no direito de mandar e no poder de se fazer obedecer (FAYOL, 1975). A autoridade é necessária para assegurar a ordem e a disciplina. A sua faculdade não é restrita ao posto hierárquico, ela pode advir de outras fontes, como da confiança dos subordinados no conhecimento e na experiência do administrador (PARKER; RITSON, 1995b; REID, 1995a, 1995b).

O administrador realiza essa função antes, durante e após o planejamento, para definir o trabalho que os indivíduos devem realizar isoladamente ou em grupo e para alocar os recursos materiais e financeiros. As atividades executadas incluem contratar, definir atribuições e responsabilidades das pessoas que executarão as tarefas; agrupar as atividades do plano em unidades de trabalho; delegar a autoridade necessária para que as tarefas sejam executadas; comprar, classificar e distribuir os bens materiais. Aloca os recursos financeiros do orçamento. Estabelece regras de conduta e comportamento aos funcionários, fluxos de trabalhos e a disposição dos objetos, máquinas, equipamentos e móveis (BATEMAN; SNELL, 1998; KOONTZ; O'DONNELL, 1978; KOONTZ; O'DONNELL; WEIHRICH, 1986; LAMOND, 2003; TEIXEIRA, 1981;).

2.2.2.3 Liderar

A liderança é um fenômeno multifacetado, e o seu estudo é vasto, multidisciplinar e complexo (KAST; ROSENZWEIG, 1992; KOONTZ, O'DONNELL, 1978; YUKL, 1989). Yukl (1989) classificou as principais pesquisas sobre o assunto em quatro grupos: traços individuais, comportamento do líder, poder e influência do líder e fatores situacionais. Os estudos sobre liderança relacionam-se a diversas dimensões e extrapolam o campo da administração. Neste trabalho, liderar é tratado como uma função organizacional independente, embora se reconheça que as suas fronteiras não são explícitas, pois a execução das demais funções administrativas acontece simultaneamente com as atribuições da função de liderança (FAYOL, 1975; KATZ, 1974; KOONTZ; O'DONNELL, 1978; NEINABER; ROODT, 2008).

O conceito de liderança não é inequívoco, existem dezenas de definições, com inúmeras conotações e graus de ênfase sobre os seus significados (KAST; ROSENZWEIG, 1992; YUKL, 1989). Nessas definições estão presentes, implícita ou explicitamente, os termos influência e variações no grau de autoridade (FAYOL, 1975; KATZ, 1974; KOONTZ; O'DONNELL, 1978; NEINABER; ROODT, 2008; YUKL, 1989).

Para Koontz e O'Donnell (1978), a liderança como função administrativa incumbe-se do fator humano na organização, para que as tarefas sejam realizadas conforme os objetivos organizacionais. Esta função recebeu, ao longo do século XX, vários rótulos e contribuições teóricas, tais como: comandar, dirigir e motivar (NEINABER; ROODT, 2008), mas prevalece o propósito do exercício da autoridade, cujas atribuições e responsabilidades são inerentes a um determinado cargo (FAYOL, 1975; KOONTZ, O'DONNELL, 1978; NEINABER; ROODT, 2008). Portanto, as condições para a realização da função de liderar são: a legitimação do poder do posto e a ação do administrador (KAST; ROSENZWEIG, 1992; KOONTZ; O'DONNELL; WEIHRICH, 2006).

A função de liderar relaciona-se com o modo de agir do administrador e com os meios aplicados na condução eficaz do planejado (FAYOL, 1975; NEINABER; ROODT, 2008). Nesse sentido, liderar, entre outras atividades, compreende: orientar, explicar, comunicar, definir prioridades e padrões e motivar os subordinados na execução das tarefas (KOONTZ; O'DONNELL, 1978; YUKL, 1989). O desempenho dessas ações configura-se no estilo e no comportamento do administrador que conduz a uma infinidade de modelos categóricos (KOONTZ; O'DONNELL, 1978). Por exemplo, Lewin, Lippit e White (1939) apresentaram dois estilos tradicionais de liderança com enorme congruência científica, um orientado à tarefa e outro orientado ao processo (YUKL, 1989). Esses estilos foram denominados de autocrático e democrático (YUKL, 1989; LINDELL, 1991). No estilo autocrático, conhecido como centrado na tarefa ou orientado à produção, o administrador é autoritário, assume a responsabilidade por todos os aspectos do processo de trabalho e o seu modo de comunicação é unilateral (BLACK'S ACADEMY, 2005; YUKL, 1989). No estilo democrático, denominado de orientado à pessoa ou ao empregado, o administrador se preocupa com a harmonia e com a coesão no grupo. Ele procura ouvir as opiniões dos subordinados e empenha-se para manter uma compreensão mútua entre eles (BLACK'S ACADEMY, 2005).

Lindell e Rosenqvist (1992) propuseram a inclusão de um terceiro estilo de liderança, que, segundo Lindell (1991), é orientado ao desenvolvimento. Esse estilo é decorrente das dinâmicas atuais nos negócios e é direcionado a mudanças, a fatores externos e ao aprendizado organizacional. Portanto, têm-se três estilos de liderança: dois tradicionais e um moderno. Os dois tradicionais são o orientado à tarefa e o orientado à pessoa; e o moderno é o orientado ao desenvolvimento.

Enquanto função administrativa, a liderança procura conduzir a execução do plano, de modo que prevaleçam a autoridade, a disciplina, a energia, a iniciativa e a confiança nos subordinados. Para isso, o administrador, constantemente, deve tomar conhecimento de suas

incumbências, determinar prioridades, avaliar necessidades de mudanças no plano e tomar decisões sobre o conteúdo do plano. Como atividades, ele comunica aos subordinados as regras, os fluxos e a rotina de trabalho; dialoga para treiná-los, orientá-los e incentivá-los sobre as atividades que serão executadas; emite solicitações de providências de modo verbal ou por escrito; responde às iniciativas e aos requerimentos dos subordinados; recompensa e repreende verbalmente os subordinados; interfere nas relações interpessoais para solucionar conflitos; conduz reuniões formais ou informais; realiza rondas programadas ou não; e mantém contato com pessoas externas à sua unidade de trabalho (ANALOU, 1995; CARROL; GILLEN, 2002; KOONTZ; O'DONNELL, 1978; LAMOND, 2004; NEINABER; ROODT, 2008; OSHAGBEMI; OCHOLI, 2005; RAMOS, 1983).

2.2.2.4 Controlar

No ambiente organizacional, o controle especifica e prescreve o papel social a ser desempenhado pelo indivíduo na organização e pode ocorrer sobre o comportamento das pessoas, sobre os resultados das tarefas ou sobre os ativos. O seu desenvolvimento conceitual foi classificado em tradicional e moderno (GIGLIONI; BEDEIAN, 1974; KIRSCH, 1996; KOONTZ; BRADSPIES, 1972; MACHADO-DA-SILVA; VIEIRA; DELLAGNELO, 1998; OUGHY; MAGUIRE, 1975).

Na corrente tradicional, o controle é considerado dependente das atividades de planejar e de organizar (GIGLIONI; BEDEIAN, 1974; KIRSCH, 1996). Essa corrente pressupunha que a ação, para ser controlada, deveria previamente ser planejada (KOONTZ; O'DONNELL, 1978). Assim, a finalidade do controle é assegurar que os objetivos definidos sejam cumpridos (GIGLIONI, BEDEIAN, 1974; KIRSCH, 1996). Para essa corrente, controlar significa verificar se tudo ocorre de acordo com o programado e se as ordens dadas e os princípios admitidos são cumpridos. O propósito do controle é verificar a situação do trabalho

e se a liderança segue os princípios orientadores estabelecidos pelo planejamento ou admitidos pela organização.

Predominavam nesse período, o princípio cibernético, o *feedback* e o senso corretivo (KOONTZ; BRADSPIES, 1972). O controle seria o responsável por aferir o desempenho em relação a um padrão e pela aplicação das correções (GIGLIONI; BEDEIAN, 1974; KOONTZ; O'DONNELL, 1978). Como resultado, tradicionalmente, o controle incluía a identificação das etapas dos processos, a determinação dos padrões de acompanhamento, os meios de mensurá-los e a definição dos tipos de mecanismos de verificação (GIGLIONI, BEDEIAN, 1974).

Contudo, na década de 1950, desponta uma visão preocupada com o tempo de resposta na execução do controle. Ela incorpora o princípio do *feedforward control*, que é a prevenção e a antecipação dos desvios. Desse modo, o controle deixa de ser considerado como submisso às demais funções e passa a ser capaz de influenciá-las significativamente (GIGLIONI, BEDEIAN, 1974). Acrescentam-se ao controle as atribuições de acompanhar os eventos, mesmo que discretos; analisar os seus efeitos sobre os objetivos, antes do fim da atividade; e atuar com as demais funções, para realizar, no momento certo, os ajustes necessários (KOONTZ; BRADSPIES, 1972).

Segundo constatações de Machado-da-Silva, Vieira e Dellagnelo (1998), o administrador exerce o controle quando supervisiona a realização do trabalho, estabelece regras e normas de condutas e comportamento, estabelece parâmetros de controle, vinculados ou não ao planejamento e estabelece um sistema de recompensas. Porém, o modo de executar o controle muda conforme o estágio em que a organizações se encontra. Por exemplo, a supervisão é exercida de modo direto e pessoal no estágio inicial da organização e, conforme ocorre o desenvolvimento organizacional, ela passa a ser exercida de modo mais indireto e

impessoal. Assim, o controle pode ser executado de modo totalmente visível até totalmente invisível (MACHADO-DA-SILVA; VIEIRA; DELLAGNELO, 1998).

Em suma, as atribuições de controlar do administrador passam a ser as de monitorar o andamento do plano, de identificar e analisar os seus desvios, de evitá-los sempre que possível e de suprir com informações as demais funções. Além disso, o administrador utiliza o controle para interagir com as circunstâncias ambientais, até então desconhecidas ou pouco compreendidas pela organização, para guiar a implementação de estratégias emergentes (SIMONS, 1990, 1991).

2.2.3 Crítica às funções administrativas

As funções administrativas foram criticadas pelo aparente desinteresse aos aspectos informais da organização e pela inconsistência na descrição do que o administrador faz (HALES, 1986; KOTTER, 1982; MINTZBERG, 1973b, 2004; SAYLES, 1964; STEWART, 1967, 1982).

Realmente, o informal não foi tratado em um primeiro momento, uma vez que a sua importância passa a ser reconhecida, a partir da publicação do trabalho de Barnard e dos resultados das pesquisas em *Hawthorne* (KOONTZ; O'DONNELL, 1978). Entretanto, Koontz e O'Donnell (1978) mencionaram os aspectos dos grupos informais nos conteúdos da função liderança, mostrando preocupação pelo assunto. Para eles, o administrador deve canalizar as atividades desses grupos para pontos positivos e construtivos da organização.

Após a constatação da relevância das relações informais no ambiente organizacional pelos processualistas, as principais críticas às funções administrativas foram sobre a sistematização do planejamento e das vantagens anunciadas da sua formalização (MINTZBERG, 2004).

Para Mintzberg (2004), a coordenação e o controle das atividades organizacionais, duas vantagens atribuídas à formalização do planejamento, não decorrem exclusivamente da sistematização racional do plano. A coordenação não é dependente do plano e pode ser realizada de diversas formas. Do mesmo modo, a sistematização excessiva obstrui o pensamento criativo, porque o planejamento formal como instrumento de controle impediria a participação efetiva dos funcionários.

Quanto à importância dos modelos para a elaboração do planejamento organizacional, Gluck, Kaufmann e Walleck (1982) ressaltam que, mais cedo ou mais tarde, todas as extrapolações de modelo de planejamento falham. Elas enganam a administração em um falso senso de segurança e insinuam que o futuro é previsível (GLUCK; KAUFAMANN; WALLECK, 1982). Com o tempo, muitas empresas descobrem que as mudanças prováveis que causam o maior impacto em seus resultados não advieram de nenhuma mudança contínua e previsível, mas de mudanças ambientais inesperadas que só são consideradas óbvias após o fato consumado (GLUCK; KAUFAMANN; WALLECK, 1982).

Assim, as críticas à formalização do planejamento são coerentes, pois o planejamento também pode ser formulado em uma configuração informal. Na configuração informal, os processos de planejamento não são facilmente discerníveis e geralmente são realizados por uma única pessoa (McCASKEY, 1974). São influenciados por inúmeros fatores, como: o estilo de direção do administrador, o porte da empresa, o estágio no ciclo de desenvolvimento organizacional e as características do ambiente e do modelo organizacional (McCASKEY, 1974). Individualmente ou combinados, esses fatores adicionam motivos para não formalizar o planejamento. Por exemplo, se o ambiente for instável e a empresa for de pequeno porte, a formalização do plano será desaconselhada (McCASKEY, 1974).

Nessa configuração, as empresas não precisam desenvolver um modelo de planejamento sofisticado. Ele pode se adequar às necessidades da empresa, apresentando graus de

sofisticação diferentes. Para Bracker e Pearson (1986), os processos de planejamento podem ser classificados em:

- 1) **planejamento estratégico estruturado:** formal, com horizonte de tempo de longo prazo, análise da situação passada, atual e futura, com análise ambiental, determinação das forças e fraquezas da empresa;
- 2) **planejamento operacional estruturado:** também formal, mas detalhado, na forma de orçamento anual, com planos de ações voltados ao controle da produção, custos e de pessoal;
- 3) **planejamento intuitivo:** baseado na intuição e experiência do administrador;
- 4) **planejamento desestruturado:** não existe um modelo mensurável de planejamento na empresa.

Um pouco depois, Rue e Ibrahim (1998) sugeriram três tipos de classificação do planejamento, desde um totalmente desestruturado, intuitivo e sem formalização até um modelo sofisticado:

- 1) **sem plano escrito:** informal e intuitivo;
- 2) **moderadamente sofisticado:** inclui um plano escrito, alguns objetivos escritos e análise de alguns fatores externos;
- 3) **sofisticado:** refere-se ao processo completo de planejamento usado na organização. Tenta identificar fatores externos e incluir objetivos quantitativos e orçamento. Contém procedimentos para antecipar e detectar diferenças entre o que foi planejado e o desempenho atual.

A descrição das funções do administrador foi outro ponto de crítica (KOTTER, 1982; MINTZBERG, 1970, 1971, 1973b, 1975, STEWART, 1967, 1982). Para Mintzberg (1975), a questão básica: “o que os administradores realmente fazem” não fora devidamente respondida pelos processualistas, herdeiros de Fayol, deturpando as pretensões de ensino de

administração e as práticas gerenciais. Com o intuito de contribuir na busca de uma resposta, segundo Raufflet (2005), Mintzberg (1973b, 1975) confirmando as conclusões de autores pioneiros, como Carlson (1951), Sayles (1964) e Stewart (1967), afirmou que as funções administrativas de Fayol (1975): prever, organizar, comandar, coordenar e controlar e as suas derivações expressam muito pouco sobre o que os administradores realmente fazem. Em uma análise otimista, essas atividades administrativas indicam apenas alguns objetivos vagos, que os administradores conhecem a respeito de seu trabalho (MINTZBERG, 1973, 1975b). Essas críticas conduziram à difusão da abordagem dos papéis.

Entretanto, para Snyder e Glueck (1980) as críticas de que o administrador não planeja podem ser atribuídas ao método utilizado por Mintzberg (1973b) - observação estruturada -. Escrivão Filho (1995) diz que Mintzberg teorizou sobre o que viu (contagem) e relegou o que não viu (cognição). Como Mintzberg (1973b), analisou isoladamente as atividades do administrador e não questionou os propósitos das ações; ele capturou apenas uma pequena parcela do que o administrador realmente faz. Para saber se o administrador planeja, é essencial compreender as suas ações a partir do modo como elas se relacionam. Porque, em um primeiro momento, na análise do trabalho do administrador pode transparecer que ele não planeja, mas quando as atividades associadas ao planejamento são analisadas conjuntamente, questionado o porquê e não somente o quê, é possível identificar que suas finalidades expressam atividades de planejamento (SNYDER; GLUECK, 1980).

Em síntese, apesar das críticas recebidas, a abordagem do processo permanece válida para descrever o trabalho do administrador (CARROLL; GILLEN, 1987; FELS, 2000; LAMOND, 2004; WREN, 1994). Para Ramos (1983, p.8), “o problema das funções administrativas típicas persiste e continua sendo assunto sério da teoria científica”. Segundo ele, pode-se discutir se os precursores da abordagem dos processos acertaram em conceituá-las e se os princípios que propuseram são ou não rigorosos, ou têm cientificidade, mas, não se

pode negar que as suas descrições continuam amplamente aceitas. Portanto, a abordagem do processo é teoricamente válida para se descrever o trabalho do administrador.

2.3 Abordagem dos papéis

Mintzberg (1973b) foi o principal autor da abordagem dos papéis, conhecida também como escola das atividades cotidianas do trabalho e pertencente ao campo de estudo de como os administradores despendem o seu tempo de trabalho (STEWART, 1967). Essa abordagem é decorrente dos estudos de Carlson (1951), Sayles (1964), Stewart (1963, 1967) e recebeu influências de Barnard (1971) e Simon (1979) (MINTZBERG, 1973b; MOTTA; VASCONCELOS, 2002; WILLIAMSON, 1995; WREN, 1994).

De maneira ampla, esta seção pode ser agrupada em três períodos (MINTZBERG, 1973b; RAUFFLET, 2005; WREN, 1994). No primeiro, constam as contribuições provenientes de Barnard e Simon; no seguinte descrevem-se as pesquisas antecedentes, as publicações dos trabalhos de Mintzberg; no terceiro, trata-se especificamente da consolidação da abordagem dos papéis.

2.3.1 Desenvolvimento da abordagem dos papéis

Barnard é considerado um dos pioneiros da administração contemporânea. Ele foi um dos primeiros a examinar as funções do administrador. Mas, antes de tratar das funções dos administradores e das suas descrições, ele estudou as características das organizações formais e informais (MITCHELL; SCOTT, 1985; WILLIAMSON, 1995; WREN, 1994).

Para ele, a função primordial do administrador é equacionar a tensão entre a efetividade e a eficiência para uma ação concreta, a fim de que a organização alcance os seus propósitos (BARNARD, 1971). Para isso, ela precisa estabelecer e manter um sistema de comunicação (ordem) formal e também um sistema informal, por meio de três operações:

- 1) prover um sistema de comunicação;

- 2) promover a garantia de esforços essenciais;
- 3) formular e definir o propósito da organização.

Na constituição do sistema de comunicação, o administrador constitui e dirige o corpo funcional, oferece incentivo, exercita o controle na amplitude do seu centro e assegura um elo de contato informal.

Na promoção da garantia dos esforços, o administrador traz as pessoas para o relacionamento cooperativo e, após a inclusão, obtém os serviços. A sobrevivência do centro de comunicação é intrínseca à aplicação da autoridade para se atingir a efetividade e a eficácia esperadas. Assim, nesta operação, a função do administrador é manter o moral, o esquema de estímulos, o esquema de dissuasão, a supervisão, o controle, a inspeção, a educação e o treinamento (BARNARD, 1971, p. 226).

Na sua função originária, o administrador formula e define o propósito da organização e determina a extensão, as responsabilidades e os esquemas de trabalho para viabilizá-lo (BARNARD, 1971). Enquanto que os chefes determinam os objetivos das suas unidades e, assim por diante, até que o propósito seja programado para o seu estágio de ação e controle operacional. Como a formulação é distribuída ao longo da hierarquia organizacional, o administrador realiza a função complementar de desenvolver um esquema de doutrinação, para que os níveis subordinados permaneçam coesos e aptos a atenderem e a aceitarem as comunicações (ordens).

Em suma, para BARNARD (1971) a função do administrador é manter a organização em operação e integrá-la por meio de um equilíbrio interno da eficiência e da eficácia em relação às condições externas (WREN, 1994). Prosseguindo com a discussão, na sequência serão examinados os trabalhos de Herbert Simon.

Simon (1979) considerou que a fase precedente às escolhas organizacionais recebia pouca atenção. Por isso, ele procurou explicar o processo decisório pela avaliação da escolha

racional. No processo decisório constam três etapas: diagnosticar, que é identificar o problema; conceber, que é elaborar os resultados; e decidir, que significa escolher a solução (RAUFFLET, 2005). Assim, se as alternativas das escolhas não estiverem disponíveis inicialmente ao administrador, ele deve iniciar um processo de busca para identificá-las.

As tarefas do administrador são distribuir e influenciar a função decisória e estabelecer mecanismos para obter um comportamento coordenado e eficiente dos subordinados. A influência exercida pelo administrador apenas estabelece os “[...] limites parciais, ao exercício do arbítrio” (SIMON, 1979, p. 261), pois diz ao subordinado o que fazer, mas permite que ele tenha a “liberdade para decidir sobre como executar a tarefa” (SIMON, 1979, p. 261). Desse modo, para o bom desempenho da tarefa, o administrador precisa antes: conhecer a extensão de sua influência; saber o que foi estabelecido e permitido a ele pelos seus superiores; e definir as autonomias de decisão delegadas ao livre arbítrio dos seus subordinados.

Para Simon (1979, p. 144) uma decisão “representa uma conclusão de um conjunto de premissas de fatos e de valor”. Esses dois elementos norteiam a busca por uma decisão satisfatória e “ideal”. Por isso, a função do administrador é tomar decisões e distribuí-las de forma integrada em sua unidade de trabalho, a fim de influenciar o comportamento dos subordinados. É função do administrador harmonizar as escolhas mais satisfatórias com as premissas organizacionais e coordenar a realização das tarefas. Portanto, os objetivos visados serão alcançados pela união da racionalidade funcional, objetivos organizacionais, com a racionalidade substantiva, valores, crenças ou objetivos pessoais (RAMOS, 1983).

A proposta de Simon considera as decisões como atos separados, repartidos e efetuados em determinados momentos. São caracterizados como atividades cerebrais, destinadas a resolver um problema específico. Entretanto, as decisões são limitadas pela capacidade cognitiva do administrador em manipular a quantidade de informação necessária para escolher a alternativa maximizadora — satisfatória — (RAUFFLET, 2005; SBICCA; FERNANDES,

2005). Em suma, para Simon (1979) administrar é conduzir uma atividade grupal, ou seja, conduzir as pessoas a executar o trabalho organizacional, o qual se constitui em um processo administrativo ou decisório. Na sequência, serão apresentados os trabalhos que iniciaram as pesquisas sobre as atividades cotidianas dos administradores, que culminam na abordagem dos papéis (RAUFFLET, 2005). Entre os principais autores, estão Carlson (1951), Sayles (1964) e Stewart (1963, 1967).

Carlson (1951) constatou que o administrador, como executivo principal da organização, está constantemente realizando atividades externas, para representar os interesses da empresa. Como participar de eventos sociais, de conferências e de encontros de negócio com políticos, investidores, banqueiros, clientes e fornecedores. Contudo, o administrador realiza poucas rondas internas e visitas aos departamentos. A sua ausência do cotidiano da organização, mais a adoção de um processo de decisão centralizado e as dificuldades de comunicação contribuem para o aumento de distúrbios internos. Como resultado, quando o administrador está na organização, ele precisa dedicar mais atenção a solucionar problemas internos.

A principal atividade do administrador é atender as pessoas e inteirar-se sobre os assuntos pertinentes ao ramo de negócio. No entanto, como o seu trabalho é frequentemente interrompido, ele encontra dificuldades para dedicar-se durante o expediente as atividades de leitura e de reflexão. Deste modo, ele utiliza as primeiras horas do expediente ou de momentos isolados em casa para ler jornais econômicos e relatórios, redigir documentos e analisar o desempenho do negócio (CARLSON, 1951).

Sayles (1964), por sua vez, explica a diversidade do trabalho do administrador e prescreve padrões de comportamentos para sua eficiência em organizações complexas. Para o autor, o sucesso do administrador resultaria da sua capacidade em lidar com a incerteza, com a ambiguidade e com novos desafios. O administrador, em sua visão, precisa fornecer novas

respostas, quebrar regras e criar novas posições. Assim, a sua função é transmitir ordens, mas, principalmente, a de manter a regularidade ou padrão sequencial de um ou mais processo de ação de trabalho sob sua responsabilidade (SAYLES, 1964). Por essa razão, ele deve adotar uma variedade de padrões administrativos e ajustáveis aos vários fluxos de trabalho. Os fluxos de trabalho representam as atividades que devem ser executadas por diferentes pessoas em uma sequência relativamente fixa e estão integrados por relações formais e informais. Para o autor, os fluxos de trabalho requerem coordenação e integração das atividades de vários indivíduos, que juntos formam um sistema único de execução. A natureza dessas atividades, as suas especificações e a forma de executá-las é que descrevem o trabalho do administrador.

No entanto, o administrador possui pouca liberdade para definir o seu padrão de trabalho. A sua escolha é limitada pela característica da organização, pelos conflitos de interesses dos vários grupos pertencentes à organização, pelas mudanças organizacionais e pelas pressões internas e externas (SAYLES, 1964). Apesar dessas limitações dificultarem a formulação de um padrão de trabalho único, o autor classificou o que o administrador faz em três grandes categorias (SAYLES, 1964, p. 49-55): participante de fluxo de trabalho externo, líder e monitor:

Em suma, para Sayles (1964, p. 261) o administrador, na execução de seu trabalho, precisa aplicar vários estilos de liderança e não apenas um; utilizar mais técnicas de monitoramento do que se concentrar nos resultados; considerar a sua unidade como um sistema aberto; ser o responsável por introduzir as mudanças necessárias; ausentar-se das responsabilidades compartimentalizadas; lidar com dependências mútuas e com objetivos múltiplos e frequentemente conflitantes. Assim, o autor ressalta a importância para o trabalho do administrador de estabelecer, manter, expandir e aperfeiçoar os seus relacionamentos internos, verticais e laterais e também os externos.

Outra pioneira na pesquisa do trabalho do administrador foi Stewart (1963, 1967, 1982), com uma produção extensa e contínua (LOWE, 2003). As suas contribuições podem ser agrupadas em dois momentos (LOWE, 2003): precedente à divulgação da abordagem dos papéis, com a realização de pesquisas de cunho quantitativo, procurando compreender o que o administrador faz e como ele despende o seu tempo; e posterior, com pesquisas qualitativas, propondo modelos para retratar o trabalho e o comportamento do administrador (STEWART, 1982).

Antes da divulgação da abordagem dos papéis, Stewart (1963) constatou que uma série de fatores restringem o trabalho do administrador. Portanto, o tempo e o lugar onde o trabalho é realizado afetam o modo como ele pensa e age (STEWART, 1963). Um pouco depois, Stewart (1967) verificou que o administrador dedica mais da metade do seu tempo em ações de comunicação formal e informal. Além disso, ele passa, em média, 8% do seu tempo em contato com superiores, 26% com subordinados, 12% com colegas, 8% com companheiros especialistas, 5% com contatos internos, pessoas de outros setores e 5% com outros contatos externos, como clientes e fornecedores. De modo que o seu principal relacionamento é com os subordinados diretos. Em virtude da necessidade de realizar os contatos, conforme as conclusões de Carlson (1951), não dispõe de tempo livre para pensar e refletir. Por isso, associa a ação com a reflexão.

Segundo Stewart (1967), o trabalho do administrador é constantemente interrompido e as suas atividades sofrem mudanças frequentes. Como consequência, o tipo de trabalho que ele exerce influencia as características das suas atividades. Para a autora, o trabalho do administrador modifica-se conforme as condições das atividades que ele precisa desempenhar, as características da organização e as suas idiossincrasias. Assim, o seu trabalho diário é fragmentado, verbalizado e informal; é direcionado a estabelecer e a manter relacionamentos de cooperação e vincular a reflexão com a ação (STEWART, 1967).

Prosseguindo em suas pesquisas, posteriormente à divulgação da abordagem dos papéis, Stewart (1976, 1982, 2003) apresentou um modelo para compreender o trabalho do administrador. Nessa proposta, a autora, ao invés de seguir uma linha de pesquisa sobre similaridades, procurou retratar as variações do trabalho do administrador, que estão além das diferenças inerentes às funções e aos níveis hierárquicos (KROECK, 2003; STEWART, 2003). Na proposta, as decisões do administrador são afetadas por três categorias fundamentais de trabalho envolvidas no seu processo de decisão (KROECK, 2003): as demandas, as restrições e as escolhas (STEWART, 1982).

Demanda significa o que deve ser feito. São as atividades que todos os ocupantes dos cargos devem realizar, ou porque são inerentes ao seu cargo ou porque um superior hierárquico as considera importantes. As demandas acontecem em razão do tipo de trabalho ou da necessidade de satisfazer certos critérios. Por exemplo, obedecer a indicadores mínimos de desempenho ou ir a reuniões de negócios.

Ao passo que as restrições são decorrentes de fatores internos e externos. Elas podem ser tangíveis ou intangíveis e limitam o que o administrador pode fazer. Definem o alcance da sua autoridade e da sua responsabilidade. Por exemplo, uma limitação financeira ou a necessidade de obedecer às normas e às leis, ou limitação tecnológica e dependência da atitude de outras pessoas.

As escolhas, por sua vez, influenciam o modo de se fazer o trabalho. São as atividades que o ocupante pode fazer, mas não tem necessariamente que fazê-las. Elas são delimitadas pela área de atuação e podem ser classificadas pela disponibilidade de tempo que o administrador possui para tomar a decisão. Assim, ele pode decidir se delega algumas tarefas ou se as ignora ou se as compartilha ou não com os colegas.

O modelo, apresentado na figura 2, mostra, em seu núcleo, as demandas que especificam o que o administrador precisa fazer. As restrições definem os limites do modelo,

determinando o que pode ser feito. Situadas em uma posição intermediária entre as demandas e as restrições estão as escolhas. Elas são relacionadas em como se faz o trabalho e a sua prioridade. Elas refletem a competência do administrador em lidar com as pressões das demandas e especificidades das restrições (WAHLGRÉN, 2003).

Figura 2 - Modelos de Stewart: demandas, escolhas e restrições

Fonte: Adaptado de Kroeck (2003, p. 205)

Esse modelo é dinâmico por natureza, pois qualquer mudança nas restrições ou nas demandas interferirá nas escolhas do administrador. A conjugação restrições e demandas apresenta uma dualidade. Elas podem prover tanto um conjunto de limitações, como um curso virtuoso de oportunidades. O resultado dependerá de certos fatores, como: estilo de administrar, circunstâncias ambientais e conhecimentos sobre o assunto. As características dos indivíduos, também, afetam as suas escolhas. Porque eles têm demandas e restrições próprias - metas pessoais, crenças, medos, falta de conhecimento e habilidades – e inclinações por certas escolhas – (STEWART, 1982, 2003). Assim, capacidade profissional do administrador e a sua personalidade dentro do ambiente social influenciam as suas escolhas.

Os três elementos da categoria: demandas, restrições e escolhas fazem com que o trabalho do administrador apresente variações (STEWART, 1982). Mesmo com demandas e restrições semelhantes, as escolhas dos administradores podem ser diferentes (STEWART, 2003). Em suma, o modelo possibilita compreender a diversidade de formas utilizadas pelos

administradores na realização dos seus trabalhos e ampliar o conhecimento das escolhas disponíveis e os meios para dominar o espaço de negociação (KROECK, 2003; STEWART, 2003; WAHLGRÉN, 2003). No entanto, a busca pela variação e pela distinção no trabalho do administrador enfraquece o modelo, pois a dificuldade em explorar as diferenças é significativamente maior do que a de categorizar as semelhanças (WAHLGRÉN, 2003).

Se, por um lado, Mintzberg se insere na tradição das pesquisas de Carlson (1951), Sayles (1964) e Stewart (1967), por outro, ele distingue-se desses autores, por preferir o método indutivo e de observação direta para coleta de dados, à utilização dos métodos de agenda e de categorias preestabelecidas (RAUFFLET, 2005).

Entre 1960 e 1970, Mintzberg realizou várias pesquisas sobre o trabalho do administrador (RAUFFLET, 2005). Ele constatou que quatro pontos seminais sobre o trabalho do administrador na realidade não passavam de mitos, como: o administrador é um planejador sistemático e reflexivo; o administrador eficaz não executa tarefas regulares; o administrador necessita de informações agregadas, as quais possam ser obtidas mais satisfatoriamente por meio de um sistema formal; a administração é, ou pelo menos está se transformando rapidamente, em ciência e profissão.

Mintzberg (1973b, 1975) representou a atividade do administrador como sequencial e derivada da autoridade formal sobre uma determinada unidade. A sequência se inicia com o desenvolvimento de relações interpessoais, as quais conduzem o administrador ao acesso de informação, que capacita-o a tomarem decisões e a formular as estratégias necessárias. Esses três grupos, retratados na figura 3, representam pelo menos dez tipos de papéis desempenhados pelo administrador em seu cotidiano. Entretanto, esses papéis mudam de grau de importância, conforme a posição hierárquica do administrador na organização e são contingenciados por fatores ambientais, pelas características pessoais do administrador e pelas variações decorrentes de fatores temporais, cíclicos ou eventuais (MINTZBERG, 1973b).

Os dez papéis não se desassociam facilmente. Pelo contrário, eles formam um todo integrado e a ausência de um deles pode prejudicar a ação do administrador. Entretanto, a atribuição do grau de importância a um determinado papel depende do cargo que o administrador ocupa na organização (MINTZBERG, 1973b).

Figura 3 - Os papéis do administrador

Fonte: Mintzberg (1973b, p. 59)

Por exemplo, um administrador de produção se dedicará mais aos papéis decisivos, pois eles retratam uma maior preocupação com o fluxo de trabalho e a orientação das tarefas (MINTZBERG, 1975). Enquanto que, se o administrador atuar no setor de vendas, ele priorizará mais os papéis interpessoais e a orientação às pessoas (MINTZBERG, 1975).

2.3.2 Os papéis do administrador

A seguir, será apresentada uma descrição dos dez papéis desempenhados pelo administrador e divididos em três grupos. O primeiro grupo interpessoal congrega três funções básicas do administrador (MINTZBERG, 1973b, 1975):

1) de representante: quando representa a organização por meio da sua autoridade formal e *status*, em atividades cerimoniais e protocolares. Esse papel é mais significativo nos níveis mais elevados da organização. Como exemplo de atividades desse papel, estão a participação em cerimônias de concessão de prêmios ou de títulos acadêmicos e a de receber ou visitar

clientes e fornecedores. Assim, o administrador exerce o papel de representante nas participações de encontros, cujos objetivos não sejam relacionados diretamente a contatos com subordinados e para efetuar negociações.

2) de líder: porque é responsável pelo relacionamento com os subordinados. Ele providencia a seleção, a contratação e o treinamento dos funcionários. Comunica ordens e orientações aos subordinados sobre como determinadas atividades devem ser realizadas. Crítica, reconhece e motiva os subordinados, além de exercitar sua liderança durante a execução dos demais papéis. A incumbência do líder é integrar os interesses individuais com as metas organizacionais. Assim, constantemente, ele acompanha a execução das operações e verifica quais estão erradas e quais problemas precisam de sua atenção.

3) de contato: quando desenvolve e mantém relacionamentos com outros administradores ou superiores ou com clientes ou vendedores ou consultores. Nesse papel, ele desenvolve atividades para manter um conjunto de relações formais e informais dentro e fora da organização e para obter as informações necessárias para administrá-la à empresa.

Por meio dos papéis de líder e de contato, o administrador acessa informações privilegiadas e torna-se o centro nervoso de sua organização. Assim, em diversas situações ele é uma das pessoas mais bem informadas dentro da empresa sobre determinado assunto (MINTZBERG, 1973b).

O grupo informacional inclui os seguintes papéis (MINTZBERG, 1973b, 1975):

4) de monitor: quando monitora o que acontece em sua unidade de trabalho. Para monitorar, o administrador, primeiramente, busca informações sobre as operações internas da sua unidade e sobre os eventos externos; analisa os eventos e avalia ideias e tendências. Segundo Konrad et al. (2001), durante o monitoramento, o administrador conversa com diferentes pessoas sobre os planos da empresa e as decisões de outros administradores. Ele monitora o que os competidores fazem e os acontecimentos do ambiente externo que possam impactar

nos resultados de seu departamento. Para estar informado sobre os acontecimentos, ele lê correspondências, jornais, revistas e relatório das operações de sua unidade, realiza rondas periódicas e conversa com clientes, fornecedores e outros empresários. Assim, utiliza as informações coletadas formal e informalmente para subsidiar as decisões importantes.

5) de disseminador: porque é o responsável pela transmissão das informações essenciais dentro do seu espaço de trabalho. Segundo Konrad et al. (2001), o administrador comunica por meio verbal ou escrito, em reunião ou em conversa pessoal, as informações relevantes para sua unidade de trabalho.

6) de porta-voz: quando providencia o envio de informações sobre a sua organização à comunidade externa. Ele concede entrevistas, realiza discursos, participa de reuniões de associações de classes e eventos que exijam que se pronuncie sobre a história ou a situação da organização.

O grupo de decisão inclui quatro funções básicas do administrador:

7) de empreendedor: quando ele se dedica a melhorar a sua unidade e a promover voluntariamente mudanças. O administrador planeja e desenvolve melhorias nos fluxos de trabalho; individualmente ou coordenando equipes, identifica novas oportunidades de negócios ou melhorias para o negócio atual (KONRAD et al. 2001), em muitas situações, coordena e supervisiona a implantação dos projetos de melhorias.

8) de solucionador de distúrbios: quando ele responde involuntariamente às pressões e às mudanças que ocorrem em sua unidade de trabalho, age corretivamente para solucionar os problemas advindos de situações imprevistas e resolver os impasses e os conflitos que ocorrem entre os subordinados.

9) de alocador de recursos: quando precisa decidir sobre a aplicação de todos os recursos financeiros, tempo, material, equipamentos e trabalho de sua unidade. Ele pratica as atividades de alocador de recursos quando agenda os seus compromissos e de seus

subordinados, elabora e aprova orçamentos, analisa e seleciona projetos que demandam investimentos, programa os trabalhos a ser realizados e autoriza a tomada de decisão sobre alocação de recursos e analisa os projetos de outras pessoas.

10) de negociador: quando é o responsável por conduzir as negociações com indivíduos ou representantes de outras organizações. O administrador persuade outros administradores ou interessados a cooperarem com os projetos que ele conduz; negocia acordos trabalhistas e governamentais, a troca de informação, de produtos, de serviços e a participação pessoal ou dos subordinados em eventos.

Mintzberg (1973b) confirmou, acurou e difundiu a linha de pesquisa que instituiu a abordagens que descreve o trabalho do administrador por meio de papéis observáveis. Essa abordagem mostra o seu trabalho como generalista e especialista, ao mesmo tempo; e como superficial e adaptativo, mas vinculado a um *loop*. Por exemplo: a fragmentação das atividades desenvolvidas pelo administrador favorece a comunicação informal, a qual, por sua vez, incentiva a realização de ações sem reflexão.

2.3.3 Críticas à abordagem dos papéis

A abordagem dos papéis procurou se distanciar da abordagem processual, ao invés de propor uma reconciliação (REID, 1995b). Segundo Mintzberg (1973b), a abordagem dos papéis, ou escola das atividades cotidianas do trabalho do administrador, está em outro extremo ao da abordagem do processo. Pois, enquanto a abordagem oriunda de Fayol é abstrata e fornece poucas evidências sobre o que o administrador faz, a abordagem dos papéis utiliza pesquisa indutiva, análise sistemática e evidências empíricas para formular descrições factuais sobre o trabalho do administrador (MINTZBERG, 1973b).

Entretanto, apesar dessas argumentações, Carrol e Gillen (1987) constataram a predominância da abordagem do processo nos livros sobre o trabalho do administrador. Para

eles, embora os dez papéis de Mintzberg (1973b) retratem como os administradores despendem o tempo, eles não captam o propósito da ação do administrador. Em pesquisas empíricas utilizando a abordagem dos papéis, os resultados foram ambíguos e variados. Verificou-se que os papéis isolam as tarefas e as associam a um comportamento particular do administrador e não à administração da organização (CARROLL; GILLEN, 1987; LAMOND, 2004).

Stewart (1982) considerou que as proposições dos papéis não são totalmente verdadeiras. Segundo a autora, o padrão do trabalho do administrador é também resultado de escolhas, que são influenciadas por demandas e restrições internas e externas. De modo semelhante, Teixeira (1981) considera que a abordagem dos papéis é mais abrangente do que a do processo. Contudo, os papéis utilizados por Mintzberg (1973b) possuem um alto grau de ambiguidade na identificação do trabalho real, porque no cotidiano há certas atividades que podem corresponder a mais de um papel. O próprio Mintzberg (1997) reconheceu a limitação do conjunto dos dez papéis como um modelo para representar o que o administrador faz. Segundo ele, a abordagem dos papéis constitui mais uma lista de descrições e preocupações do que um modelo integrado. O resultado dessas divergências incentivou a busca por outras contribuições e também tentativas de se integrar as duas abordagens, como se discutirá a seguir (CARROLL; GILLEN, 1987; LAMOND, 2004; STEWART, 1982; TEIXEIRA, 1981).

2.4 Outras contribuições

Esta seção menciona outras contribuições sobre o estudo do trabalho do administrador, que, apesar de relevantes, não se constituíram ainda em uma abordagem específica.

2.4.1 Agenda, rede de trabalho e liderança de Kotter

Para Kotter (1982), o trabalho do administrador é fundamentado em duas exigências, uma intelectual e uma interpessoal. A convergência dessas duas exigências caracteriza um

tipo de necessidade de trabalho, o qual, por sua vez, origina um conjunto de atividades específicas que o administrador precisa realizar. Durante a realização dessas atividades, ele passa a maior parte do seu tempo com outras pessoas. Essa interação configura-se em uma extensa rede de contato, cujos membros mantêm algum vínculo com as operações da organização. Para ser eficiente no cargo, precisa lidar com dois dilemas fundamentais (KOTTER, 1999b): a dependência e o pouco controle que possui sobre as pessoas que fazem parte da sua rede de trabalho, e a diversidade e o volume de informações importantes que as pessoas da sua rede de contato possuem e podem fornecer (KOTTER, 1982).

Com essa fundamentação, Kotter (1982) propôs um modelo de descrição do trabalho do administrador, atrelando as atribuições do cargo com as suas relações pessoais do administrador. De acordo com essa formulação, o administrador desenvolve uma agenda de trabalho e formata uma rede de contatos de trabalho para viabilizar a execução da programação agendada. A agenda é uma programação das tarefas que ele estabelece tanto de forma consciente ou analítica quanto inconsciente ou intuitiva. As suas tarefas formam uma unidade de trabalho, com objetivos e indicações de prioridades (KOTTER, 1982).

A agenda caracteriza-se por ser desvinculada dos planos formais da empresa, com um horizonte de tempo imediato, mas pode abranger o médio e o longo prazo. É direcionada principalmente a assuntos organizacionais, como o desenvolvimento e a venda de produtos, mas pouco a assuntos financeiros. Kotter (1982) verificou que o administrador constantemente modifica e atualiza a programação da sua agenda. Para viabilizá-la, ele frequentemente relaciona-se com a sua rede de contatos (KOTTER, 1982).

As redes de contatos são de tipos e de intensidades diversos. Inclui diferentes pessoas como subordinados, superiores, subordinados do chefe, outros administradores, colegas externos, clientes, fornecedores e concorrentes. Com algumas dessas pessoas, o administrador mantém forte laço de relacionamento, enquanto com outras apenas eventuais. Dada a

diversidade da rede de contatos, o poder advindo da autoridade formal é restrito e vinculado apenas a alguns elos desses relacionamentos (KOTTER, 1982).

Em suma, para Kotter (1982), o administrador precisa ser um especialista, mais do que um generalista, pois o seu trabalho é o resultado da convergência das duas exigências, intelectual e demanda interpessoal. As características provenientes dessa convergência conduzem para uma programação, que exige dele um tipo específico de trabalho. Dessa forma, a efetividade do seu trabalho é atrelada ao profundo conhecimento que ele dispõe dos elos de sua rede de trabalho e das atividades de sua agenda.

2.4.2 Nadler e associados (Arquitetura do espaço organizacional)

Para Nadler, Gerstein e Shaw (1994), a função do administrador é modelar o espaço organizacional. Segundo eles, o trabalho organizacional é realizado por pessoas, individual ou coletivamente, e a melhor alternativa para influenciá-las é por meio de um projeto organizacional. A função do administrador é projetar, construir e operar eficientemente as organizações, assim, ele precisa decidir sobre “a configuração, a dinâmica e a estética do modo pelo qual os vários elementos de organização se combinarão para criar uma empresa produtiva” (NADLER; GERSTEIN; SHAW, 1994, p. 31). A combinação das decisões sobre esse processo é denominada metaforicamente de arquitetura organizacional. Mas, como as organizações são complexas, o administrador não pode fundamentar as suas decisões em modelos univariados e intuitivos. Ele precisa de um modelo mais abrangente e que considere os principais componentes da organização (NADLER; GERSTEIN; SHAW, 1994).

Nadler, Gerstein e Shaw (1994) sugeriram um modelo, sistêmico e contingencial do comportamento organizacional. De acordo com o modelo, o administrador busca a eficiência organizacional desenvolvendo a congruência entre os principais elementos da organização. Entende-se como congruência a paridade entre o grau de necessidades, as demandas, as metas

e a estrutura dos componentes organizacional. Para modelar o espaço organizacional, o administrador precisa lidar simultaneamente com duas questões: Como a arquitetura organizacional permitirá à organização executar suas várias estratégias e a realizar o trabalho exigido? Como harmonizar a arquitetura proposta com os indivíduos? Para conciliar esse dilema, ele necessita projetar a organização de forma que ela consiga alcançar os seus objetivos estratégicos, levando-se em conta as aspirações dos indivíduos responsáveis pela realização das tarefas (NADLER; GERSTEIN; SHAW, 1994). Assim, em seu cotidiano, ele busca vencer três desafios:

- adequar a estratégia, ou seja, tomar decisões que permitam à organização reagir às exigências, limitações e oportunidades apresentadas pelo ambiente, e capitalizar com elas;
- adequar a estratégia com a organização, desenvolvendo uma arquitetura que atenda a estratégia;
- adequar internamente a organização, estabelecendo as congruências dos componentes: trabalho, pessoal, estrutura e processo informais e disposições organizacionais formais.

Em síntese, para Nadler, Gerstein e Shaw (1994), o administrador é como um arquiteto, um projetista ou um construtor do espaço comportamental organizacional. Para auxiliá-lo nessa incumbência, ele precisa de um modelo de interpretação do plano organizacional.

2.5 Uma discussão sobre a integração das abordagens do processo e dos papéis

A abordagem dos papéis criticou as proposições de Fayol, por serem abstratas e fornecerem poucas evidências sobre o que os administradores realmente fazem; ela requisitou o exame do que era ensinado sobre a função do administrador e provocou discussões, principalmente, em duas direções (NOORDEGRAAF; STEWART, 2000). A primeira contrapôs as prescrições normativas do que o administrador dever fazer, para discutir o que

realmente ele faz (LUTHANS; ROSENKRANTZ; HENNESSEY, 1985; STEWART, 1982). A segunda direção dedicou esforços para estudar o que o administrador efetivo faz, para isso, incluíram-se critérios de comparação entre as diferentes descrições do trabalho dos administradores e critérios de desempenho dos resultados alcançados por eles em diferentes organizações (HALES, 1986). Simultaneamente, promoveram-se debates sobre quais métodos deveriam ser utilizados na coleta, no tratamento e na análise do trabalho do administrador (MARTINKO; GARDNER, 1985; MINTZBERG, 1971; STEWART, 1982; TEIXEIRA; PELLEGATTI, 1986).

Entretanto, a busca pelas respostas a esses questionamentos não refutou as proposições de Fayol (CARROLL; GILLEN, 1987; HALES, 1986). Para Lamond (2004), a pergunta “Quem está certo: Henri Fayol ou Henry Mintzberg?” não tem resposta. Uma vez que as duas abordagens tratam de aspectos diferentes do trabalho do administrador e representam diferentes níveis da mesma realidade ontológica (LAMOND, 2003, 2004). Assim, ao invés de se excluírem, elas se completam (FELLS, 2000; HALES, 1986; LAMOND, 2004). Para Hales (1986) existe um espectro nas descrições do que o administrador faz, que inicia com aspectos mais concretos e detalhados para os menos abstratos e específicos. Como um processo, que começa pelas tarefas, passa pelas atividades e atinge o nível de funções. Assim, em vez de se sobreporem, tanto Fayol como Mintzberg acrescentam um tópico particular sobre o assunto (HALES, 1986). O conceito de papel poderia ser usado como um quadro de análise relacionado à expectativa e ao desempenho do trabalho do administrador (HALES, 1986), enquanto que a abordagem do processo proveria um modelo discreto de classificação das diferentes atividades e técnicas utilizadas pelo administrador na execução das suas atribuições (CARROLL; GILLEN, 1987).

Para Carroll e Gillen (1987), o administrador distribui o seu tempo de forma que possa atingir os objetivos e as metas inerentes à sua responsabilidade formal. Para isso, ele precisa

se envolver em várias atividades cotidianas, vinculadas aos meios para se alcançar os objetivos e as metas, bem como precisa de um plano – agenda ou programação – para cumpri-los. O plano pode ser formalizado ou não, mas a sua descrição envolve um conjunto de tarefas - processo - e pode ser vinculado a vários papéis, conforme exposto no quadro 2.

		FUNÇÕES ADMINISTRATIVAS			
		Planejar	Organizar	Liderar	Controlar
Lamond (2003)	Papéis	Representante Líder Contato Monitor Empreendedor Alocador de recursos	Líder Contato Monitor Alocador de Recursos Disseminador Negociador	Representante Monitor Líder Disseminador Negociador	Líder Contato Monitor Disseminador Solucionador de distúrbios Negociador
Teixeira (1982)		Monitor Empreendedor Alocador de recursos Solucionador de distúrbios	Negociador	Líder Disseminador	Monitor Solucionador de distúrbios

Quadro 2 - Proposta de integração das abordagens do processo e dos papéis

Fonte: Adaptado de Teixeira (1981, p. 37) e de Lamond (2003, p. 20)

Portanto, segundo Lamond (2004), a união das duas abordagens fornece um quadro teórico integrado tanto para pesquisar o que o administrador faz, como, também, vincular as suas tarefas a determinados processos.

Quadro 3 - Modelo de trabalho do administrador

Fonte: Adaptado de Carroll e Gillen (1987, p. 47)

Carroll e Gillen (1987) apresentaram outra opção de reconciliação, porém mais extensa e com mais argumentos, conforme quadro 3. Eles consideraram, do mesmo modo que Lamond (2004), que o administrador para cumprir suas responsabilidades, formula uma agenda (KOTTER, 1982), no entanto, ele precisa fazer escolhas, provocadas por demandas e dependentes de restrições (STEWART, 1982) e, na execução da programação da sua agenda, é que o administrador desempenharia as atividades inerentes a cada papel (MINTZBERG,

1973). Assim, quando os papéis fossem reunidos sobre um único processo, é que se constituiria uma função administrativa.

Em suma, as duas abordagens coincidem na definição de que o trabalho do administrador na organização é realizado por meio de outras pessoas e vinculado a uma autoridade formal. Assim, elas constituem-se em duas visões complementares: uma macro e outra micro. A visão macro representa as funções administrativas. Ela é formulada a partir da reunião de atividades afins agrupadas em uma das quatro funções administrativas e, para a sua classificação, é necessário considerar a finalidade da atividade a ser executada (TEIXEIRA, 1981). A segunda visão, micro, é orientada às características, à duração, à frequência e às especificidades da tarefa e não à sua interpretação. Nessa visão, as tarefas são analisadas de forma isolada e associadas a grupos afins e não aos objetivos organizacionais. Para Tsoukas (1994), as duas abordagens concebem camadas ontologicamente distintas. A abordagem do processo é menos objetiva e foca o que o administrador pode fazer, ao passo que a dos papéis é mais objetiva refere-se os aspectos da prática do seu trabalho e foca no que ele faz. Assim, apesar das diferenças em termos de concepção e de designação, as abordagens do processo e dos papéis podem ser consideradas como complementares ao estudo do trabalho do administrador e úteis para descrevê-lo (CARROLL; GILLEN, 1987; FELLIS, 2000, LAMOND, 2003, 2004).

3 CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL

As abordagens de processos e dos papéis descrevem o trabalho do administrador em uma perspectiva universal, indiferente das contingências de tamanho, aspectos culturais, setor de atuação e desenvolvimento econômico e tecnológico. Porém, observa-se, por meio da teoria do Ciclo de Vida Organizacional, que as características das organizações mudam drasticamente conforme elas se desenvolvem. Os problemas e as soluções administrativas apresentadas pelas organizações são diferentes conforme o estágio de desenvolvimento em que elas se encontram. Considerando-se que as características das organizações podem ser contingenciadas ao seu estágio de desenvolvimento, é possível questionar: O trabalho do administrador é também influenciado pelas mudanças no estágio organizacional?

Assim, este capítulo apresenta uma síntese da teoria, que procura entender as características cíclicas do processo de desenvolvimento das organizações - ciclo de vida organizacional. Essa teoria compreende as organizações como um tipo de sistema social planejado, aberto e dinâmico e que está em um contínuo processo de transformação. Como resultado, as organizações se movimentam e mudam no tempo e no espaço, logo, elas agem e reagem aos diversos tipos de mudanças e fenômenos (ETIZIONI, 1973a; KIMBERLY, 1980a; MOTTA, 1998; MOTTA; PEREIRA, 2003; Nadler, Gerstein e Shaw (1994) NADLER ; GERSTEIN; SHAW, 1994).

3.1 O conceito de ciclo de vida e a teoria organizacional

A discussão sobre a aplicação do ciclo de vida como um quadro de referência de observação não é recente; no século XIX o assunto já despertava interesse (O'RAND; KRECKER, 1990). As discussões relacionavam-se a três áreas centrais: à biológica, à filosófico-social e à de desenvolvimento psicológico. Mas foi a partir do século XX, que o

assunto foi tratado como um modelo de evolução social difundindo termos como nascimento, maturação e desaparecimento e relacionando-os com as teorias organizacionais (O'RAND; KRECKER 1990).

O ciclo de vida organizacional, quando comparado ao biológico, apresenta inúmeras diferenças, portanto ele deve ser interpretado apenas como uma analogia. As organizações não seguem os estágios biológicos previsíveis de desenvolvimento, mas é certo que elas, durante o seu período de existência, compartilham propriedades comuns, que se alteram durante os seus estágios de desenvolvimento (KIMBERLY, 1980a; TICHY, 1980).

Haire (1959) foi um dos pioneiros a propor uma analogia entre o desenvolvimento biológico e organizacional (GUPTA; CHIN, 1994). Mas foi a partir do célebre trabalho de Chandler (1969) que o reconhecimento do padrão de crescimento e expansão das organizações recebeu notoriedade. Ele mostrou que as grandes empresas industriais americanas possuíam histórias distintas, mas, provavelmente, seguiram ao longo do seu período de desenvolvimento um padrão comum de institucionalização econômica e com períodos individuais variados (VAGHETY, 1991). Nessa mesma década, Steinmetz (1969) teorizou sobre ciclo de vida organizacional e a pequena empresa. Outro importante precursor, Scott (1971), sugeriu que, além da binária combinação estratégia e estrutura apresentada por Chandler (1969), outras características comuns poderiam ser identificadas nas empresas durante os estágios de desenvolvimento. Assim, ele propôs um dos primeiros modelos de interpretação do ciclo de vida organizacional.

Apesar dessa herança, não existe uma definição única para o conceito de ciclo de vida organizacional. Atualmente, ele é empregado como uma metáfora para designar a análise dos fenômenos relacionados às mudanças das características das organizações ao longo do tempo e às suas capacidades de adaptação ao ambiente (GUPTA; CHIN, 1994 O'RAND; KRECKER, 1990).

Segundo Hanks et al. (1993), ainda não existe uma definição explícita para denominar as fases do ciclo de vida organizacional. Adizes (1996) e Quinn e Camerom (1983) as designaram como estágio do ciclo de vida; Scott e Bruce (1987), como estágio de crescimento; e Churchill e Lewis (1983), Galbraith (1982), Quinn e Camerom (1983), como estágio de desenvolvimento.

Assim, convencionou-se o conceito de ciclo de vida organizacional como uma descrição dos aspectos similares e previsíveis das organizações, que se relacionam quando agrupados em uma sequência de estágios. Pode ser aplicado tanto na elaboração de modelos, quanto na demonstração de relações de causalidades das dimensões internas das organizações. Pode ser utilizado, ainda, para orientar na compreensão dos diferentes problemas e das possíveis soluções administrativas (DRUCKER, 1981; HANKS et al., 1993). Porém, a sua contribuição principal é disponibilizar um referencial analítico para interpretar os padrões similares de diversas variáveis organizacionais apresentados pelas organizações durante um determinado período de tempo (KIMBERLY, 1980a; SMITH; MITCHELL; SUMMER, 1985).

A “selva” das teorias gerenciais assemelha-se a lentes focais, que procuram esclarecer as diversas interpretações sobre as realidades das organizações (KOONTZ, 1980). As pesquisas relacionadas ao ciclo de vida organizacional nas ciências sociais estão associadas à lente que deseja demonstrar a temporariedade e o processo de desenvolvimento natural e comum das populações organizacionais (O’RAND; KRECKER, 1990). Do ajuste da lente do ciclo de vida organizacional, dois pressupostos básicos podem ser integrados às unidades de análise das teorias organizacionais. O primeiro é a existência de comportamentos similares apresentados pelas organizações em determinados períodos. O segundo é que os fatores responsáveis pelo sucesso alcançado em uma determinada fase não garantem o sucesso do período seguinte; pelo contrário, podem ser a fonte geradora de fracasso ou ser incompatível com as novas necessidades (DRUCKER, 1981; KIMBERLY, 1980b).

Nas teorias interorganizacionais, existe uma relação íntima entre o primeiro pressuposto, comportamentos similares, e o processo de seleção natural manifestado pela teoria da ecologia das populações (FREEMAN, 1982; HALL, 1984). Os pesquisadores dessa área procuram compreender como as variações ambientais afetam as condições de criação, mudança e morte de populações organizacionais (BAUM, 1999; FREEMAN, 1982; FREEMAN; HANNAN, 1983).

O segundo pressuposto, limitação do sucesso ao estágio do ciclo de vida, pode ser relacionado com outras teorias. Principalmente, quando o ciclo de vida organizacional for tratado na perspectiva da existência de diferenças nos níveis de institucionalização da estrutura e de processos entre diversos períodos de desenvolvimento. Dessa forma, ele poderá se constituir em um instrumento complementar de interpretação e reflexão organizacional (GALBRAITH, 1982; KIMBERLY, 1980a). Entre as possíveis teorias relacionadas a esse pressuposto, estão a dependência de recursos, a contingência racional, o custo das transações e a institucional (HALL, 1984). Por exemplo, a teoria de dependência de recursos acrescenta maior importância aos atores internos do que a teoria ecológica e concede-lhe independência para moldarem o ambiente em benefício de sua organização (HALL, 1984). Assim, se na avaliação dos fluxos dos recursos críticos e escassos os praticantes da teoria de dependência de recursos considerassem os ajustes entre as dimensões organizacionais com o atual estágio da organização (GALBRAITH, 1982), a organização provavelmente minimizaria sua vulnerabilidade e a sua dependência ambiental (SACOMANO NETO; TRUZZI, 2002).

3.2 Modelos de ciclo de vida organizacional

Os modelos de ciclo de vida organizacional encontrados na literatura divergem-se quanto às denominações das fases, das unidades de análises, do número de estágios e da inclusão ou não de um estágio de pré-concepção ou de um estágio de declínio ao modelo. O

modelo de Cooper (1979) e Machado-da-Silva, Vieira e DELLAGNELO (1998) adotaram três estágios; Kimberly (1980a) quatro; Dodge, Fullerton e Robbins (1994) organizaram os estágios de Dodge e Robbins (1992) e sugeriram uma matriz com quatro estágios; Churchill e Lewis (1983), Dodge e Robbins (1992), Galbraith (1982) e Greiner (1972) utilizaram cinco estágios; e o modelo de Adizes (1996) adotou dez estágios.

Adizes, (1996), Galbraith (1982), Kimberly (1980a) incluíram um estágio inicial e Adizes (1996) e Miller e Friesen (1984), um estágio sobre a fase de declínio. Para Churchill e Lewis (1983) o declínio é uma das opções disponíveis na fase de maturidade, enquanto que Greiner (1972) considera que o estágio de declínio depende das respostas das organizações ao estágio de revolução, último do seu modelo. Para Hanks et al. (1993), duas condições explicariam a ausência do estágio de declínio em alguns modelos. Primeiro é que as implicações do declínio na estrutura e nos sistemas são menos previsíveis do que quando associadas com o crescimento da empresa. O segundo é porque o declínio, eventualmente, pode ocorrer a partir de qualquer estágio.

Os modelos de ciclo de vida foram elaborados em um espectro que abrange desde estudos que apenas reconhecem a existência de fases até modelos pormenorizados, que especificam as características inerentes aos estágios e as variáveis organizacionais de análise (HANKS et al., 1993; KIMBERLY, 1980b).

3.2.1 Modelo de Greiner

O modelo de Greiner (1972), reeditado com pequenas atualizações em 1998, é direcionado às organizações do setor industrial com crescimento moderado. Foi elaborado a partir de cinco dimensões-chaves: idade, tamanho, situação de crescimento da indústria, fase de evolução e fase de revolução, conforme figura 4.

Figura 4 - As cinco fases de crescimentos das pequenas organizações

Fonte: Greiner (1998, p. 58)

A formulação do modelo pressupõe que as organizações passam por duas fases: evolução, com cinco períodos sequenciais e estáveis de crescimento; e revolução, caracterizada por momentos turbulentos ou situações de crises, que precisam ser resolvidos pela organização para prosseguir para o estágio seguinte.

Os cinco estágios evolucionário e revolucionário combinados são (GREINER, 1972, 1998):

criatividade e crise de liderança: a ênfase é no desenvolvimento do produto e na criação do mercado. A orientação do fundador é técnica e empreendedora. Por isso, as atividades administrativas são relegadas a segundo plano. A estrutura e a comunicação são informais. As decisões são muito sensíveis às variações ambientais. Com o passar do tempo, a organização aumenta a produção e, em consequência, surge a primeira crise decorrente da exigência de

maior eficiência na manufatura, do aumento do número de funcionários, de um sistema de comunicação e de estrutura mais adequada e formal;

direção e crise de autonomia: a preocupação é com a profissionalização, geralmente um profissional é contratado para estabelecer uma direção à organização. A nova administração estabelece alguns sistemas para estruturar a organização e para melhorar os controles financeiros e o processo de comunicação. Os funcionários passam a receber incentivos e o trabalho torna-se mais padronizado. Com o passar do tempo, emerge a crise de autonomia, decorrente do processo de delegação a que os supervisores são submetidos;

delegação e crise de controle: é caracterizada pela aplicação de uma estrutura descentralizada, pelo aumento da responsabilidade dos administradores da produção e do marketing e pela implantação de centro de lucros e de bônus, para motivar os funcionários. A direção administra com base em relatórios periódicos e se interessa pela aquisição de outras organizações. As comunicações da direção com os setores são raras e usualmente acontecem por meio de telefonemas, correspondências ou breves visitas. A aplicação da delegação melhora a eficiência das respostas às demandas dos clientes, mas a direção da organização sente que perdeu o controle das operações para os administradores setoriais, que se tornam mais autônomos e assumem uma atitude paroquial. Assim, a direção tenta retomar o controle, mas frequentemente, a opção falha e emerge uma crise de falta de controle;

coordenação e crise de burocracia: é caracterizado pela implantação de sistemas formais para melhorar a coordenação. A organização passa a atuar por grupos de produtos, a adotar procedimentos de planejamento formal, a contratar *staff* e a tomar decisões sobre investimentos sob criteriosa avaliação. Dado o crescimento da organização e da formalização, divergências entre a direção e os administradores setoriais aumentam. A execução dos procedimentos torna-se mais importante do que a busca por soluções para os clientes, então, a organização caminha para a crise da burocracia.

colaboração e um novo processo de evolução: a organização, para superar a crise de burocracia, incorpora a espontaneidade administrativa e a flexibilidade e incentiva o trabalho em equipe. Ela organização procura resolver os problemas rapidamente e, frequentemente, adota a estrutura matricial. Os sistemas de controles formais são simplificados e os problemas maiores são debatidos em conferências entre os principais administradores e programas de treinamento para eles são implantados.

3.2.2 Modelo de Galbraith

A seguir será apresentado o modelo de Galbraith (1982), que é direcionado para organizações nascentes da área de tecnologia, *venture*.

O modelo mantém a preocupação em detalhar as tipicidades de cada estágio, mas utiliza categorias diferentes de classificação. Ele apresentou uma ideia de desenvolvimento organizacional em cinco estágios. Nessa proposta, o objetivo da administração é assegurar a congruência entre quatro principais dimensões da organização: estruturas, processos de decisão, sistemas de recompensas e pessoas, com as tarefas necessárias a serem executadas nos estágios.

O pressuposto do modelo é que, para cada estágio, uma forma apropriada de organização é indicada. A constituição da organização ocorre a partir da concretização de uma ideia de um produto ou serviço e prossegue até o domínio de um nicho do mercado.

O primeiro estágio é subdividido em dois: avaliação inicial e teste do protótipo e é caracterizado pela proposta de fabricação e comercialização de algum produto. A tarefa principal neste estágio é inventar e desenvolver o produto. No estágio seguinte, *loja modelo* ou *model shop*, a tarefa é aperfeiçoar o produto técnica e economicamente, com testes de usos, de fabricação e de mercado. O terceiro estágio abrange as tarefas de ampliação do volume de fabricação. No quarto, crescimento natural, as tarefas são voltadas para atingir e

manter os níveis de lucratividade e o último estágio foi classificado como de manobra estratégica, cujo propósito é dominar um nicho de mercado.

Esse modelo agrega valor à análise do ciclo de vida organizacional, pois inclui uma perspectiva de adequação da arquitetura organizacional por estágio, com o ajuste entre as quatro dimensões, que são subordinadas por uma tarefa principal da organização naquele momento.

Observa-se semelhança do conceito de tarefa empregado por Galbraith (1982) com o conceito de estratégia principal de Churchill e Lewis (1983). Pelo enfoque de adequação interna do modelo, é possível interpretar que a estratégia é que determina a estrutura. Uma das desvantagens da proposta de Galbraith (1982) é a confiança em uma rápida expansão da organização. Para o autor, do primeiro estágio ao segundo o número de trabalhadores pode chegar a cem, e no estágio três, a organização pode empregar até mil pessoas. Situações que nem sempre são materializadas, mas típicas de algumas organizações do setor de base tecnológica.

3.3.3 Modelo de Adizes

A proposta de Adizes (1976, 1979, 1996) foi desenvolvida para promover mudanças organizacionais e culturais. O modelo, apresentado na figura 5, considera o grau de flexibilidade e de controle como parâmetros de definição do estágio, em vez do tamanho e do tempo cronológico da organização, apresentado por Greiner (1972). Para Adizes (1996), as organizações, quando jovens, são mais flexíveis, mas, conforme “envelhecem”, tornam-se mais inflexíveis e o seu comportamento mais controlável. Para ele, as empresas alcançam a plenitude, quando atingem a interseção entre as vantagens de ser jovem, flexibilidade, com os aspectos benéficos da maturidade, autocontrole. Por isso, ele desenvolveu instrumentos para

identificar quais fatores impedem as organizações de alcançarem e permanecerem no estágio de plenitude.

Figura 5 - Estágios do ciclo de vida modelo de Adizes

Fonte: Adizes (1996, p.97)

O âmago dessa proposta é o tratamento distinto entre dois tipos de problemas: os normais e os anormais. Os problemas normais são previsíveis e aceitos para determinado estágio do ciclo de vida organizacional, enquanto que os anormais não são. Os estágios são divididos em dois períodos: primeiro, crescimento, e segundo, envelhecimento, sustentado por transições contínuas. Esse modelo contém dez estágios: namoro, infância, toca-toca, adolescência, plenitude, estabilidade, aristocracia, burocracia incipiente, burocracia e morte. Porém, conforme já apresentado na figura 5, a sequência de evolução pode ser interrompida antes de se atingir a plenitude. Segundo Adizes (1996), o modelo pode ser aplicado em organizações dos mais variados tamanhos, entretanto Hanks et al. (1993) consideram o modelo complexo e de difícil aplicação.

3.2.4 Modelo de Churchill e Lewis

Churchill e Lewis (1983), ao apresentarem seu modelo, consideraram que a proposta de Greiner (1972) de que a organização deve crescer e passar por todos os estágios ou morrer tentando, nem sempre ocorre. Para os autores, o crescimento não é uma condição pétrea das organizações. Elas podem permanecer em um determinado estágio por um longo período, por opção própria ou por fatores contingenciais.

O modelo de Churchill e Lewis (1983) apresenta cinco estágios também, mas considera na sua elaboração o porte do negócio e as especificidades das pequenas organizações. Eles utilizaram como variáveis de classificação: o tamanho do negócio; a diversidade; a complexidade e cinco fatores gerenciais: estilo gerencial; estrutura organizacional; estratégias e objetivos principais; extensão do sistema formal; e o envolvimento do proprietário no negócio, conforme apresentado na figura 6.

Figura 6 - Características das pequenas organizações nos estágios

Fonte: Churchill e Lewis (1983, p.39)

existência: a organização é simples, as principais preocupações são com a conquista de clientes e a entrega do produto ou fornecimento do serviço. A estratégia da organização é sobreviver, o sistema formal não existe ou a formalização é mínima, e o proprietário reflete a organização e supervisiona tudo diretamente;

sobrevivência: a organização ainda é simples, a estratégia passa a ser de sobrevivência. A organização atinge uma capacidade de produção e os clientes estão satisfeitos. Ela alcança o ponto de equilíbrio e gera um fluxo de caixa suficiente para permanecer no negócio e financiar o crescimento. A organização contrata supervisores de vendas ou produção, mas o processo de decisão é centralizado no proprietário, que ainda é sinônimo do negócio. A implementação dos sistemas formais é mínima e o planejamento, quando formalizado, abrange somente o fluxo de caixa e o orçamento;

sucesso: é dividido em dois subestágios, cuja classificação depende da escolha do empresário. Se ele explorar os resultados da organização e direcionar o empreendimento para expansão, o estágio é o sucesso-crescimento. Mas, se o administrador optar pela manutenção da companhia em um ritmo estável e lucrativo, se dedicar a outras atividades e desengajar-se da direção da companhia é denominado de sucesso-desimpedido;

subestágio sucesso-desimpedido: a estratégia é manter o *status quo* e a lucratividade. A organização atingiu um tamanho suficiente para assegurar o sucesso econômico. O estilo gerencial é funcional e o sistema tem um delineamento básico, principalmente na área financeira, marketing e produção. O administrador passa a ser um representante político e busca outros *hobbies* e novas oportunidades de negócio. A organização pode permanecer neste estágio indefinidamente, desde que exista mercado e ela seja competitiva;

subestágio sucesso-crescimento: a estratégia é trilhar um caminho de crescimento sustentado pela consolidação da organização no mercado e a geração do fluxo de caixa positivo. O estilo gerencial é também funcional, mas as tarefas principais são obter recursos para sustentar a

estratégia de crescimento e contratar gerentes que se preocupem com o futuro da organização. São implantados sistemas de controle e o planejamento formal operacional é similar ao outro subestágio voltado para o orçamento. Se a organização conseguir atingir o sucesso de crescimento prossegue para o estágio seguinte; caso contrário, se deparará com dificuldades. Se as causas das dificuldades forem identificadas a tempo e for possível, a organização pode mudar para o subestágio de desengajamento ou mudar de estratégia.

decolagem: é um período difícil para a organização. Ela precisa de recursos suficientes para financiar o rápido crescimento e o deslocamento de porte, para uma grande organização. Os sistemas tornam-se mais refinados e extensivos. Uma estrutura tipo divisional é implementada e um processo de descentralização é aplicado para melhorar a efetividade gerencial. O proprietário deixa de ser a figura central da organização. O planejamento operacional e estratégico é enfatizado. Se as novas condições do empreendimento forem suficientes para a organização manter o rumo, ele desenvolverá rapidamente; caso contrário, o proprietário sofrerá pressões internas e externas para deixar o comando e a organização pode ser vendida ou retroceder para um estágio anterior e continuar a sobreviver com sucesso;

maturidade-recurso: a organização atinge um porte considerável. Procura obter as vantagens do crescimento rápido e reter os pontos positivos de ser pequena: flexibilidade, agilidade de resposta e espírito empreendedor. A principal estratégia é alcançar altas taxas de retorno sobre o investimento. A estrutura organizacional é em linha, e assessorias são incorporadas ao corpo de funcionários. A importância do proprietário para a organização diminui e passa a ser dividida com uma administração profissional. A preocupação com eficiência operacional conduz ao uso intensivo de ferramentas administrativas, tais como: controle de custos e orçamento, planejamento estratégico formal e gerenciamento por metas.

Esse modelo foi proposto considerando as pequenas organizações americanas e utilizou critérios quantitativos de classificação diferente dos aplicados na categorização em

organizações brasileiras. Os indicadores americanos são mais extensos e, por isso, o quinto estágio está mais associado às organizações de médio porte quando comparado com as organizações brasileiras de mesmo porte.

Os pontos positivos do modelo de Churchill e Lewis (1983) são: a apresentação do modelo de forma descritiva e a introdução da discussão sobre os possíveis relacionamentos de retrocesso decorrentes dos *trade-off*. Como fraquezas, Dodge e Robbins (1992) apontaram a falta de evidência empírica e Scott e Bruce (1987), a caracterização da proposta como muito ampla.

3.2.5 Modelo de Scott e Bruce

A proposta de Scott e Bruce (1987) é um aperfeiçoamento do modelo de Greiner (1972) e uma extensão do modelo de Churchill e Lewis (1983). Direcionado às pequenas organizações, Scott e Bruce (1987) substituem a sequência linear de crescimento por uma curvilínea, considerando que a velocidade e o tempo de desenvolvimento divergem entre as organizações. A construção do modelo utilizou a clássica abordagem do ciclo de vida do produto, além do tamanho e idade do negócio e manteve os períodos de crises que precedem cada estágio, sugeridos por Greiner (1972).

No primeiro estágio, a organização busca suprir as suas necessidades financeiras. Quando ela puder supri-las, ela seguirá para o estágio dois. Caso contrário, não superará a primeira crise e permanecerá por algum tempo nesse estágio. Em muitos casos, a consequência é a falência.

Quando alcança o estágio dois, sobrevivência, a organização adquire potencial para sobreviver e crescer. Com a expansão do negócio, a necessidade de financiamento e da disponibilidade de capital de giro aumenta. O período de crise, que pode surgir nesse estágio,

é o resultado de um excesso de comercialização, da ampliação e complexidade dos canais de distribuição e das pressões externas, decorrentes da mudança da base de competidores.

No estágio seguinte, crescimento, a organização apresenta sinais de lucratividade e o fluxo de caixa gerado é destinado a suprir as demandas do crescimento. A estrutura passa de simples para funcional. Os sistemas de controles e comunicação são formalizados. Dependendo de sua linha de produtos, a organização precisará investir também em pesquisa e desenvolvimento. Nesse estágio, a organização sofre fortes pressões ambientais. A competição entre os concorrentes aumenta e, se ela conseguir adaptar-se, poderá permanecer neste estágio por um longo período. As fontes das crises nesse estágio são decorrentes do ambiente externo, geralmente, relacionadas à entrada de grandes competidores e à vontade interna de expansão e de conquista de novos mercados.

No estágio quatro, expansão, a pequena organização implanta um sistema de administração profissional. A descentralização é ampliada, a estrutura passa de funcional centralizada para funcional descentralizada, e a estratégia almejada é de crescimento e de aumento da participação no mercado. Ela contrata novos profissionais, o que pode incentivar o aumento de divergências e conduzir a organização para uma crise de ordem cultural. No esteio, o distanciamento entre os níveis operacional e gerencial e a falta de foco externo convergem também para o surgimento de crises. Se o desejo de crescer continuar e as condições forem favoráveis, ao superar as crises desse estágio, a organização poderá prosseguir para o próximo.

No quinto estágio, maturidade, a organização ainda está em fase de crescimento. Ela está próxima de se tornar uma média ou uma grande organização. A sua estrutura organizacional pode ser funcional ou por produto, e os procedimentos e a comunicação são altamente formalizados. Os enfoques principais da direção são: controle de gastos, ênfase em produtividade e superação do declínio de nichos de mercados. Após a permanência por um

período nesse estágio, a organização começa a sofrer os mesmos desafios e problemas inerentes às grandes, como a pressão por lucratividade, retorno sobre os investimentos e crescimentos dos conflitos entre o proprietário e os acionistas.

O modelo de Scott e Bruce (1987) é uma opção relevante para estudo do ciclo de vida organizacional das pequenas organizações. Procura sanar algumas carências das propostas de Greiner (1972), por meio da quebra da sequência de crescimento linear e pela sistematização das variáveis para categorização dos estágios de forma mais específica.

3.2.6 Modelo de Hanks, Watson, Jansen e Chandler

O modelo seguinte de Hanks et al. (1993) presta mais atenção na definição de critérios concretos de classificação das organizações nos respectivos estágios.

Hanks et al. (1993), embasados em um levantamento na literatura, apresentaram uma metodologia operacional do ciclo de vida organizacional para as organizações do setor de alta tecnologia. Para categorizar os estágios, eles utilizaram variáveis relacionadas ao contexto organizacional e à estrutura. O modelo propõe quatro estágios: de constituição, de expansão, de maturidade e de diversidade ou de declínio.

No primeiro estágio, as organizações são jovens, com poucos funcionários, a decisão é centralizada, o nível de formalização é pequeno e a estrutura é simples. No segundo, aumentam a idade, o número dos funcionários e as receitas provenientes das vendas, e a estrutura muda para o modelo funcional. No terceiro estágio, as organizações diferenciam-se pouco das organizações do estágio anterior no quesito tempo de atuação, mas bastante no quesito porte, elas quase dobram de tamanho. No último estágio, a estrutura é parcialmente divisional e o uso do controle é ampliado.

A proposta operacional desta taxonomia contribui para a definição de critérios de identificação e agrupamento das organizações por estágio do ciclo de desenvolvimento. Ao

discutir parâmetros para mensurar as oito categorias de variáveis organizacionais, os autores apresentaram soluções que podem amparar novas investigações. As variáveis e as suas definições são:

idade: representa o tempo de atuação da empresa;

o tamanho: é mensurado pelo registro do número de funcionários;

a taxa de crescimento: é mensurada pela taxa de crescimento do número de funcionários.

A dimensão estrutura utilizou os seguintes grupos de variáveis:

diferenciação vertical: inclui o número de níveis organizacionais;

estrutura: verifica se a estrutura é simples, funcional, divisional ou outras;

o grau de formalização: utilizou uma escala de 11 itens, tipo *Likert*, de sete pontos, baseada no processo de decisão organizacional (MINTZBERG, 1973);

o grau de especialização: adaptado da proposta do trabalho de Pugh, Hickson e Hinings (1968);

o grau de centralização: também adaptado de Pugh, Hickson e Hinings (1968).

Em síntese, as oito categorias de variáveis podem ser consistentes para identificar o comportamento da organização em um determinado estágio de desenvolvimento.

3.2.7 Modelo de Lester, Parnell e Carraher

Lester, Parnell e Carraher (2003) propuseram um modelo de cinco estágios e construíram, por meio de um estudo empírico, uma escala para classificação individual das organizações nos respectivos estágios.

Quanto ao modelo do ciclo de vida, os autores não acrescentaram nenhuma contribuição significativa. O modelo é genérico e elaborado a partir de propostas disponíveis na literatura. Mantém similaridades com os modelos de Churchill e Lewis (1983) e Quinn e Cameron (1983). Os cinco estágios são: existência, sobrevivência, sucesso, renovação e declínio.

Quanto à escala, ele é um reforço expressivo para o estudo do ciclo da vida e como instrumento de diagnóstico gerencial. No entanto, a mesma, por ser genérica, atende a diversos portes de empresas, pode produzir resultados divergentes, quando direcionada para pequenas organizações. Porém, mostra ser um grande passo para a definição de uma escala específica para as pequenas organizações.

3.2.8 Modelo de Machado-da-Silva, Vieira e Dellagnelo

Machado-da-Silva, Vieira e Dellagnelo (1998) conceberam um modelo de ciclo de vida organizacional utilizando o modelo de Quinn e Cameron (1983) e as pesquisas de Miller e Friesen (1980, 1982, 1984), para identificar as ocorrências de mudanças nas formas de controle e nas características tecnológicas das organizações ao longo do período de desenvolvimento organizacional. Apresenta-se primeiramente a concepção do modelo e, após, as descrições das características organizacionais relacionadas ao controle e à tecnologia.

ESTÁGIO DE EMPREENHIMENTO	ESTÁGIO DE FORMALIZAÇÃO	ESTÁGIO DE FLEXIBILIZAÇÃO
<ul style="list-style-type: none"> • estrutura organizacional fluída • regras e procedimentos personalizados • planejamento e coordenação incipientes • poder altamente centralizado • ênfase em inovação e criatividade • estratégia de expansão de alto risco em relação ao mercado • informações gerenciais: predominantemente informais e rudimentares • formação de nichos • captação e ordenação de recursos 	<ul style="list-style-type: none"> • estrutura organizacional funcional • políticas, regras e procedimentos institucionalizados • planejamento e coordenação sistematizados • poder relativamente centralizado • ênfase no conservadorismo • estratégia de estabilidade e eficiência • sistema de informações gerenciais • relacionamento estável com o ambiente externo 	<ul style="list-style-type: none"> • Estrutura organizacional divisionalizada e semi-autônoma • política, regras e procedimentos institucionalizados mas flexíveis • planejamento sistemático de longo prazo • poder descentralizado • ênfase em inovação e criatividade • estratégia de diversificação de domínio • sistema de informações gerenciais predominantemente descentralizado • relação adaptativa com o ambiente externo

Quadro 4 - Características dos estágios de Ciclo de Vida Organizacional

Fonte: Machado-da-Silva, Vieira e Dellagnelo (1998, p. 83)

A concepção do modelo de ciclo de vida utilizou três estágios básicos: estágio de empreendimento, estágio de formalização e estágio de flexibilização. Os autores não incluíram um estágio de declínio, mas salientaram que ele pode ocorrer a partir de determinadas transformações da organização e em qualquer dos estágios, conforme quadro 4.

O estágio de empreendimento caracteriza-se por uma forte preocupação com a produção e com as vendas, mas a tecnologia aplicada pela empresa é simples. O administrador é centralizador e os procedimentos são personalizados (MACHADO-DA-SILVA; VIEIRA; DELLAGNELO, 1998).

O estágio de formalização caracteriza-se pelo crescente interesse em elaborar regras e procedimentos e pela institucionalização organizacional. Nesse estágio, o planejamento e a coordenação da organização tornam-se sistemáticos, os sistemas de recompensas, impessoais e o processo de decisão, mais racional (MACHADO-DA-SILVA; VIEIRA; DELLAGNELO, 1998).

O estágio de flexibilização caracteriza-se pela maturidade organizacional, pelo despontamento da preocupação com a responsabilidade social, pelo aumento de investimentos na expansão do domínio e pela aplicação da descentralização. A organização pode optar por diversificar suas linhas de produtos e de clientes; para isso, ela enfatiza a pesquisa e o desenvolvimento de novos produtos ou serviços (MACHADO-DA-SILVA; VIEIRA; DELLAGNELO, 1998).

Com base no modelo de estágio concebido, Machado-da-Silva, Vieira e Dellagnelo (1998) apresentaram uma qualificação das características organizacionais desdobradas nas dimensões: formas de controle organizacional e variações de tecnologia organizacional, as quais são descritas a seguir, considerando-se os estágios de empreendimento, formalização e flexibilização.

No estágio de empreendimento, verifica-se a estrutura organizacional é fluida e o poder, centralizado. A supervisão é direta e ocorre de maneira mais intensa nas pequenas empresas, pois a figura do empreendedor possui uma importância fundamental nesse estágio. Os parâmetros de controle não são claros, e o planejamento e a coordenação são incipientes. A tecnologia é artesanal e associada a uma produção unitária (MACHADO-DA-SILVA; VIEIRA; DELLAGNELO, 1998).

No estágio de formalização, a preocupação do controle é com a fixação e a difusão de regras e procedimentos claros. O controle, o planejamento e a coordenação tornam-se sistemáticos. A definição da hierarquia de autoridade reduz o componente pessoal nos sistemas de controles interpessoais. A tecnologia muda do artesanal para a rotina ou da produção unitária para a produção em massa (MACHADO-DA-SILVA; VIEIRA; DELLAGNELO, 1998).

No estágio de flexibilização, o controle é regido pela autorregulação, diretamente vinculada à especialização, e pelos pares, em decorrência da existência de equipes de trabalho e de especialistas. O planejamento é de longo prazo, assim, os parâmetros de controles são previamente definidos. A tecnologia é associada a uma grande complexidade estrutural, à redução da impessoalidade nas relações, ao aumento da confiança na competência técnica dos profissionais e à concessão de autonomia aos funcionários. A tecnologia pode ser de fluxo contínuo, não rotineira e intensiva (MACHADO-DA-SILVA; VIEIRA; DELLAGNELO, 1998).

Para Machado-da-Silva, Vieira e Dellagnelo (1998) a dinâmica das características organizacionais se contrapõe às características estáticas dos estágios. Assim, as organizações podem ser classificadas em mais de um estágio, uma classificação híbrida. Para os autores, a utilização do modelo é limitada. Em suma, o objetivo do modelo é enfatizar características específicas predominantes na organização em momentos diferentes de sua existência e que a

existência de estágio híbrido é possível e compreensível, pois as organizações não são um todo homogêneo.

3.3 Estudos empíricos sobre o Ciclo de Vida Organizacional

Esta seção examina os trabalhos de cunho empíricos que relacionaram as proposições de algum modelo conceitual do ciclo de vida organizacional com um determinado tema e também os trabalhos que utilizaram modelos disponíveis na literatura para ancorar as suas investigações.

Quinn e Cameron (1983) estudaram a relação do ciclo de vida organizacional com a efetividade organizacional. Eles não propuseram um modelo significativo sobre ciclo de vida. O modelo utilizado é oriundo de discussões de trabalhos anteriores e considera o processo de desenvolvimento das organizações como gradual. Para esses autores, a teoria contingencial necessita reconhecer que as respostas das organizações ao ambiente externo variam conforme o estágio em que elas se encontram, pois os critérios de avaliação de efetividade organizacional mudam ao longo do tempo.

A valorização dos critérios de efetividade organizacional foi avaliada por um arranjo de quatro grupos em três dimensões (QUINN; ROHRBAUGH, 1983): foco interno versus externo, importância no controle versus flexibilidade e ênfase nos resultados fim versus no meio. Os resultados da pesquisa apontaram que as organizações priorizam, no primeiro estágio, os valores mais ligados à dimensão externa. No segundo estágio, são mais evidentes os fatores vinculados a fatores internos e de flexibilidade, ao passo que, no terceiro estágio, a importância desses dois grupos diminui e aumenta consideravelmente a importância dos fatores ligados ao controle.

Miller e Friesen (1984), seguindo um modelo de cinco estágios: nascimento, crescimento, maturidade, renascimento e declínio, agrupados, principalmente, pelos trabalhos

de Adizes (1996), Chandler (1969), Greiner (1972), Kimberly e Miles (1980) e Scott (1971), estudaram o ciclo de vida em grandes corporações a partir de quatro dimensões: contexto, estratégia, estrutura e estilo de tomada de decisão.

Os autores constataram que, em cada estágio, as organizações apresentam características próprias de consistência interna para as quatro dimensões estudadas. Porém, elas não seguem a sequência lógica do ciclo de vida organizacional. Eles identificaram, também, que as organizações, a partir do estágio de crescimento, dependendo das circunstâncias, podem atingir a fase de declínio, sem passar por outros estágios.

Dodge e Robbins (1992) realizaram um estudo empírico com 364 pequenas organizações para examinar os problemas comuns por estágio do ciclo de vida organizacional. Revisando a literatura, eles consideram que as organizações passam por quatro estágios comuns. Então, formularam um modelo de estágios adaptado de algumas propostas disponíveis na literatura, os quais são: formação, crescimento inicial, crescimento tardio e estabilidade (CHURCHILL; LEWIS, 1983; KAZANJIAN, 1988; SMITH; MITCHELL; SUMMER, 1985). Os resultados apontaram que nos estágios iniciais, os empresários dedicam maior atenção aos problemas relacionados com o ambiente externo e, conforme a pequena organização se desenvolve, a preocupação com problemas internos aumenta. Os principais problemas e a ordem ao longo do ciclo de vida organizacional são relacionados com: marketing, 60%; problemas gerenciais, 24%; e financeiros com 16%. A categorização dos problemas em externo e interno por fase, realizada por Dodge e Robbins (1992), representa uma enorme contribuição para o estudo do ciclo de vida das pequenas organizações. Mas os problemas inerentes à estrutura, à formalização de sistemas e aos processos de comunicação não foram devidamente abordados na coleta de dados, o que provavelmente resultou na pouca expressão desses problemas nos resultados finais.

Em um trabalho mais recente, Dodge, Fullerton e Robbins (1994) estudaram, a partir de uma matriz com quatro estágios, o ciclo de vida organizacional e o nível de competição como mediadores dos problemas percebidos nas pequenas organizações. Eles descobriram que, de um conjunto de dezesseis grupos de problemas internos e externos, nove problemas persistiram com significativa importância em todos os quatro estágios (DODGE; ROBBINS, 1992). Segundo Dodge, Fullerton e Robbins (1994), a constatação da existência de um bloco central de problemas comuns em todos os estágios contradiz a premissa determinística de que as pequenas e médias organizações, ao longo de seu processo de desenvolvimento, apresentam problemas específicos individualizados por estágio de crescimento. Eles consideraram que o nível de competição da indústria e não o ciclo de vida é a dimensão dominante sobre a definição da importância dos problemas nas pequenas e médias organizações. Porém, para Beverland e Lockshin (2001), os estágios são caracterizados por um problema dominante. Segundo esses dois autores, conforme as organizações dominam as condições de um problema, elas passam a se dedicar a outros. Por exemplo, as organizações se preocupam primeiramente com a produção, depois com o marketing e depois com a distribuição.

Assim, os resultados de Dodge, Fullerton e Robbins (1994), bloco central de problemas, podem refletir um conjunto de problemas comuns e perenes nos estágios do ciclo de vida, mas com grau de importância diferente, conforme a organização se desenvolve.

3.4 Síntese dos modelos de Ciclo de Vida Organizacional

Miles (1980) ressalta que, na prática, as fases do ciclo de vida organizacional não possuem limites fixos, mas pela história, panoramas, cenários e configurações típicas, é possível identificar e determinar as fronteiras de um determinado estágio de desenvolvimento. Assim, compararam-se e agruparam-se as demarcações dos estágios dos principais modelos

de ciclo de vida organizacional, examinados neste capítulo, sem colunas separadas, rotuladas apenas com números. Como resultado, obteve-se uma síntese com sete estágios, retratada no quadro 5.

O estágio zero refere-se ao período antes do início da empresa, conceituado por Adizes (1996) como período de namoro. Neste estágio, estuda-se a ideia de constituição da empresa e a disposição do empreendedor para correr os riscos inerentes ao negócio; caso ele não esteja comprometido com a ideia - namoro -, a intenção passará a ser um mero caso (ADIZES, 1996). Constam também no estágio, a fase de concepção sugerida por Scott e Bruce (1987) e algumas tarefas sobre a invenção e os testes do produto (GALBRAITH, 1982).

Autor	ESTÁGIOS						
	0	1	2	3	4	5	6
Greiner (1972)	—	Criatividade	Direção	Delegação	Coordenação	Colaboração	—
Galbraith (1982)	Prova inicial - protótipo	Loja modelo	Volume de produção	Crescimento natural	Manobra estratégica	—	—
Churchill e Lewis (1983)	—	Existência	Sobrevivência	Sucesso	Decolagem	Maturidade	—
Scott e Bruce (1987)	Concepção	Sobrevivência	Crescimento	Expansão		Maturidade	—
Hanks et al. (1993)		<i>Star-up</i>		Expansão	Maturidade	Diversificação	—
Adizes (1996)	Namoro	Infância	Toca-toca	Adolescência	Plenitude	Estabilidade	Aristocracia Burocracia incipiente Burocracia Morte
Machado-da-Silva, Vieira e Dellagnelo (1998)	—	Empreendedor		Formalização	Flexibilização		—
Lester, Parnell e Carraher (2003)	—	Existência	Sobrevivência	Sucesso	Renovação	—	Declínio

Quadro 5 - Síntese dos estágios dos modelos de Ciclo de Vida Organizacional

Fonte: Elaborado pelo autor

O estágio um trata da inserção da empresa no mercado; do início da comercialização dos produtos ou serviço; e da ampliação do volume de produção. Aborda a criação de

mercado e a sobrevivência da empresa, o baixo nível de formalização, o alto grau de centralização das decisões importantes no proprietário e a importância dele para a continuidade da empresa (CHURCHILL; LEWIS, 1983; GALBRAITH, 1982; GREINER, 1972; MACHADO-DA-SILVA, VIEIRA E DELLAGNELO, 1998).

No estágio dois, a organização prossegue em seu crescimento, o que implica em mudanças na sua estrutura organizacional, na destinação do tempo e na avaliação das incumbências do proprietário, nas respostas dos concorrentes e na carteira de clientes. Neste momento, contratam-se novos profissionais e intensifica-se o processo de institucionalização. Como a empresa ainda não atingiu o nível de formalização proposto por Machado-da-Silva, Vieira e DELLAGNELO (1998), foi prolongado o estágio de empreendimento do modelo desses autores, associado ao estágio 1, também para este estágio (CHURCHILL; LEWIS, 1983; GALBRAITH, 1982; GREINER, 1972; MACHADO-DA-SILVA; VIEIRA; DELLAGNELO, 1998).

No estágio três, intensifica-se a preocupação com aspectos internos da empresa, por meio da busca pela consolidação da estrutura organizacional e pela sistematização dos controles e do planejamento. Avaliam-se o distanciamento do proprietário das atividades operacionais, a dissociação entre interesses do fundador e as necessidades do dirigente, os conflitos entre as diversas áreas da empresa, a preocupação com eficiência e a divisão das tarefas. Trata-se também dos reflexos na empresa do alcance do equilíbrio financeiro entre receitas e despesas (ADIZES, 1996; CHURCHILL; LEWIS, 1983; GALBRAITH, 1982; GREINER, 1972; MACHADO-DA-SILVA; VIEIRA; DELLAGNELO, 1998). Como o modelo de Hanks et al. (1993) trata de empresas de tecnologia, geralmente, de rápido crescimento após ingressar no mercado, o estágio expansão foi alocado também neste estágio.

Do estágio três para o estágio quatro, os modelos tratam as organizações como grandes empresas. Observa-se um crescimento no número de funcionários e de assessorias, na linha

de produtos, no espaço físico e na participação no mercado e, conseqüentemente, na rivalização com os concorrentes. Essa rivalização traz implicações nas estratégias e na geração de fluxo de caixa para sustentar o desenvolvimento de novos produtos ou serviços.

O estágio cinco caracteriza-se pela perda da flexibilidade, da mobilidade organizacional e da diminuição do ritmo de crescimento. Trata do alto nível de formalização, do uso excessivo de controles, da sistematização do planejamento e das variações em torno do poder e da influência do fundador.

O estágio seis pode ocorrer a partir de qualquer estágio (MILLER; FRIESEN, 1984; HANKS et al., 1993) e é pouco abordado nos estudos. Entretanto, Miles (1980) considera importante distinguir quando as dimensões internas parecem levar a organização ao desaparecimento. Nesse ponto, segundo Adizes (1996), a empresa inicia um processo de envelhecimento, passa a ser mais controlada e menos flexível. Emana um processo crescente de autopreservação, afastando-se dos clientes (ADIZES, 1996). A postura das empresas é mais passiva diante das mudanças ambientais, e os seus funcionários são apegados aos sucessos do passado. Eles não aceitam facilmente a nova realidade da empresa. Para Adizes (1996) se os eventos seguirem essa trajetória, em determinado momento os lucros cessam e é irreversível a tendência de declínio.

Comparando-se os modelos ciclo de vida organizacional observa-se que as primeiras conclusões apontaram que a expansão das empresas conduz a mudança na estrutura, em um caminho que seria sequencial e determinístico (GREINER, 1972, 1998), com ênfase prescritiva e previsível (CHURCHILL; LEWIS, 1983; GREINER, 1972). Essas argumentações iniciais foram questionadas por outros autores (KIMBERLY; MILES, 1980; LESTER; PARNELL, 2006; SCOTT; BRUCE, 1987), que avaliaram o ciclo de vida organizacional, como uma perspectiva, sem o determinismo da visão biológica (KIMBERLY; MILES, 1980). Para eles, embora o ciclo de vida organizacional prognostique um crescimento

progressivo (HANKS et al., 1993), as organizações podem retroceder a estágios anteriores (CHURCHILL; LEWIS, 1983, SCOTT; BRUCE, 1987), com o propósito de evitar o encerramento das atividades (LESTER; PARNELL, 2006). As empresas também podem ser conduzidas prematuramente ao estágio de declínio (MILLER; FRIESEN, 1984) ou à falência, bem como permanecerem em um mesmo estágio por longos períodos, principalmente as pequenas empresas (LESTER; PARNELL, 2006).

Em síntese, os modelos sobre o ciclo de vida organizacional atendem os mais diversos portes de empresa, porém é na pequena empresa que a sua aplicação repercute mais positivamente; porque os principais modelos tratam no primeiro estágio, do que se poderia entender como uma pequena empresa (DODGER; ROBBINS, 1992; HANKS et al., 1993).

Embora o arranjo apresentado no quadro 5 mostre sete estágios, considera-se que apenas as características dos estágios destacados, 1, 2, e 3, são mais típicas da realidade da pequena empresa. Uma vez que se considera para efeito deste trabalho, que a partir do quarto estágio, as descrições são mais próximas à realidade de uma grande empresa, conforme será apresentado no capítulo 4. Finalizando, dada a inexistência de demarcações fixas entre os estágios, não se descarta a possibilidade da sobreposição entre eles durante os períodos de transição, com o predomínio do antigo sobre o novo, até a ascendência do novo sobre o antigo, da existência de estágios híbridos (GREINER, 1998; MACHADO-DA-SILVA; VIEIRA; DELLAGNELO, 1998) e de que, como em qualquer classificação, esta também é plausível de limitações

No capítulo seguinte, examina-se um conjunto de especificidades de gestão das pequenas empresas, que serão utilizadas para categorizar as empresas nos respectivos estágios do ciclo de vida organizacional.

4 AS ESPECIFICIDADES DE GESTÃO DA PEQUENA EMPRESA

Este capítulo discute a importância da pequena empresa e as suas especificidades de gestão, bem como apresenta uma proposta para representá-la por meio de um esquema teórico, agrupando as suas principais características em quatro especificidades. A definição qualitativa e quantitativa das especificidades foi proposta após um exame na literatura e seguiram as considerações de Nadler, Gerstein e Shaw (1994), de que a organização é um sistema de comportamento complexo, independente e inter-relacionado. Assim, definiram-se as dimensões em: dirigente, organização, estratégia e contexto organizacional (BRITO, 2008; ESCRIVÃO FILHO, 2006; GARTNER, 1985; HANDY, 1978; LEONE, 1999; NADLER; GERSTEIN; SHAW, 1994; RIBEIRO, 2008; ROULEAU; SÉGUIN, 1995; TERENCE, 2008).

4.1 Critérios de classificação da Pequena Empresa

A definição do tamanho das empresas é uma das questões perenes da literatura administrativa e econômica (DRUCKER, 1981). Existem muitas definições possíveis, que divergem entre os países e entre os órgãos oficiais de um mesmo país. Elas modificam-se conforme o contexto institucional ou histórico e as classificações servem a interesses econômico, fiscal, bancário e acadêmico entre tantos outros (D'AMBOISE; MULDOWNNEY, 1988; JULIEN, 1997; RAMOS, 1995). Porém, segundo Tafner (1995), há um entendimento teórico para a definição de pequena empresa para todas as empresas que não são grandes. De acordo com esse entendimento, pequena empresa englobaria o que os órgãos oficiais do Brasil classificam de micro, pequena e média. Isso é, na verdade, mais um apelo para voltar a atenção e destinar apoio para as empresas do que uma proposta de classificação.

Mas, dada a necessidade de se distinguir pequena empresa, elas podem ser classificadas tanto por parâmetros qualitativos como quantitativos (JULIEN, 1997). Os parâmetros quantitativos mais utilizados são: número de empregados por setor econômico, faturamento, volume de vendas e capital social (D'AMBOISE; MULDOWNNEY, 1988; LEONE, 1991). Utilizam o número de funcionários como critério principal de classificação, os países abrangidos pela OCDE: Brasil, Argentina, Malásia, Austrália, Coréia do Sul e Filipinas. O critério de pessoal ocupado é adotado, mas com menor frequência, na Argentina (Banco Central), no Uruguai, no México e na Alemanha. No Brasil ele é adotado pela CNI (Confederação Nacional da Indústria) (RAMOS, 1995).

Esses critérios apresentam a vantagem de serem facilmente coletados e utilizados. Eles atendem a diversas demandas e retratam aspectos de situações específicas do comportamento da empresa relacionados ao desempenho organizacional (LEONE, 1991). Porém, em algumas situações, podem se mostrar imprecisos, insuficientes e vinculados a determinada finalidade, dificultando comparações (DRUCKER, 1981; JULIEN, 1997; LEONE, 1991). Como o exemplo apresentado no quadro 6. Neste enquadramento, o critério de classificação “receita bruta anual” possui valores de corte diferente conforme a aplicação pretendida.

Porte da empresa	Estatuto da Micro e Pequena Empresa	Simple Federal (Receita Federal)
	Receita Bruta Anual	
Microempresas	igual ou inferior a R\$ 433.755,14	igual ou inferior a R\$ 240.000,00
Empresa de Pequeno Porte	de R\$ 433.755,15 a R\$ 2.133.222,00	de R\$ 240.000,01 a R\$ 2.400.000,00
Médias Empresas	Acima de R\$ 2.133.222,00	Acima de R\$ 2.400.000,00
Finalidade	Programas de créditos do governo Federal	Enquadramento fiscal

Quadro 6 - Classificação do porte de empresa - Receita anual

Fonte: SEBRAE (2008)

Para classificar as pequenas empresas, o Serviço de Apoio a Micro e Pequena Empresa (SEBRAE) sugere o número limite de funcionários, de acordo com o setor econômico da

empresa, conforme quadro 7. De acordo com esse critério, para o setor industrial a microempresa deve possuir até 19 empregados; a pequena empresa, de 20 a 99; e a empresa de porte médio entre 100 a 499 funcionários.

Porte da empresa	Indústria	Comércio e Serviço
	Número de funcionários	
Microempresas	Até 19	até 09
Pequenas Empresas	de 20 a 99	de 10 a 49
Médias Empresas	de 100 a 499	de 50 a 99
Grandes Empresas	acima de 499	acima de 99

Quadro 7 - Classificação do porte de empresa - Número de funcionários

Fonte: SEBRAE (2008)

O *Small Business Administration* utiliza, dependendo do setor econômico, o número de empregados ou a receita anual como critérios de classificação do porte de empresas. Para o setor industrial, o primeiro critério de classificação é o número de funcionários. Esse critério considera como pequena empresa a indústria com até 500 funcionários e considera para efeito de cálculo os funcionários contratados em tempo integral, parcial, terceirizado e temporário, além de incluir a soma dos funcionários da matriz com os das filiais, quando for o caso. Entretanto, a classificação do *Small Business Administration* altera-se, para alguns tipos de produção, o número pode variar entre 500 a 1500. No entanto, o limite de até 500 funcionários engloba 75% das indústrias americanas (SBA, 2008).

Para Drucker (1981) uma empresa pequena nem sempre é uma pequena empresa. Algumas empresas com número reduzido de funcionários podem ter uma receita altíssima. Essa situação certamente desvirtuaria uma definição precisa do porte da empresa e, conseqüentemente, os resultados das análises. Drucker (1981) considera que a estrutura administrativa influencia significativamente o porte da empresa, pois, existe uma relação entre o porte da empresa e o tipo de estrutura requerida. Assim, a estrutura administrativa adotada pela organização reflete o seu tamanho. “Uma empresa é do tamanho da estrutura administrativa que necessita” (DRUCKER, 1981, p. 221).

Recentemente, Torrès e Julien (2005) reafirmaram essa proposição e propuseram uma nova proposta de especificação das pequenas empresas. Para eles, um modelo de classificação universal é limitado. Nas pesquisas empíricas, a classificação de pequena empresa pode ser prejudicada, dependendo de qual critério utilizado para a definição. Em certas ocasiões, apesar de não satisfazer o critério escolhido, a empresa pode ser considerada como pequena, considerando-se outros critérios. Assim, eles consideraram na categorização das pequenas empresas uma perda ou diminuição das suas especificidades. Eles sugeriram que, ao invés de definir somente o que uma pequena empresa é, definir também o que uma pequena empresa não é. Pois elas são ao mesmo tempo heterogêneas com diferentes estilos gerenciais, sistemas de comunicação, estruturas organizacionais e estágios do ciclo de vida, mas são também homogêneas, com características comuns (CHURCHILL; LEWIS, 1983; JULIEN, 1997). Dessa forma, apesar de as empresas apresentarem um elevado grau de tipicidades, atualmente elas são afetadas por vários fatores econômicos, como a internacionalização dos negócios, o que faz, em alguns critérios de análise, que elas se diferenciem das demais (TORRÈS; JULIEN, 2005).

Essa proposta, denominada de modelo *anti-small*, procura entender o que a pequena empresa não é ou quais características elas não apresentam para efeito de classificação, de análise e de generalização sob determinado contexto. Por exemplo: se a empresa não possuir um gerenciamento descentralizado, seria classificada como uma pequena empresa para efeitos de análise, mesmo empregando um número de funcionários superior ao definido pelos critérios quantitativos (TORRÈS; JULIEN, 2005).

Segundo Ramos (1995, p. 4), sobressaem na literatura os seguintes critérios qualitativos: identificação entre propriedade e gestão cotidiana da empresas; vínculo estreito entre família e empresa; independência em relação à grande empresa; posição central do empresário, na condução das atividades da empresa em todos os seus aspectos; elevado grau

de dependência de clientes, fornecedores e concorrentes; caráter pessoal em relação aos clientes; mão-de-obra não qualificada e reduzida. Embora a adoção desses critérios seja analiticamente interessante, eles não são usados com muita frequência, dada a dificuldade de seu tratamento, principalmente quando a amostra envolve um grande número de empresas. Assim, essa pesquisa utilizará critério quantitativo.

4.2 Modelagem Organizacional da Pequena Empresa

Hall (1984) defende a necessidade de se formular tipologias que determinem quais são as variáveis organizacionais críticas e que diferenciem os fenômenos a serem investigados. Porém há uma dificuldade básica em se classificar qualquer coisa, porque uma categorização que atenda bem em uma circunstância pode se mostrar desastrosa em outra situação. Assim, conforme se buscam classificações mais depuradas, a dificuldade se acentua (HALL, 1984). Analogamente, essa situação ocorre nas teorias organizacionais, visto que as empresas formam um conjunto de relações complexas (HALL, 1984; NADLER; GERSTEIN; SHAW, 1994).

Contudo, a teoria administrativa não pode tomar essa complexidade como um elemento limitador. Pelo contrário, ela precisa dedicar esforços para modelar o comportamento e as influências dessas relações, a fim de que se possa contribuir mais eficientemente com a função de projetar, de construir e de operar as organizações (HALL, 1984; NADLER; GERSTEIN; SHAW, 1994). Segundo Nadler, Gerstein e Shaw (1994), isso é possível porque os padrões de comportamentos organizacionais podem ser descritos em forma de modelos conceituais e interpretativos.

4.2.1 Descrição de Leone

Para Leone (1999), especificidades são as características inerentes às pequenas empresas que as distinguem das de grande porte. A proposta da autora agrupou as características das pequenas empresa nas vias — especificidades —:

especificidade organizacional: o processo de decisão é centralizado, geralmente a estrutura organizacional é simples e informal e composta por poucas unidades ou funções administrativas. Em face da estrutura enxuta, o fluxo de informação é direto entre o dirigente e os empregados e também entre os próprios empregados. O controle sobre o ambiente externo é mínimo, o sistema de informação externo é simples e a postura da empresa é reativa aos acontecimentos do ambiente. A forma de administração é monolítica, personalizada na figura do dirigente, e o nível de maturidade organizacional é baixo. Os processos de planejamento e controle são poucos formalizados e quantificados, e a estratégia é intuitiva e pouco formalizada.

especificidade decisional: ordinalmente, não são adotadas atitudes analíticas e estratégicas por parte dos dirigentes. O processo de decisão é comumente individual, e o dirigente assume todas as responsabilidades pelos resultados; marcado por um sistema de valores; baseado na experiência, no julgamento e na intuição; e os funcionários são somente comunicados das decisões escolhidas. As decisões são pautadas em três racionalidades: a racionalidade econômica, voltada para resultados; a racionalidade política, embasada na manutenção do poder; e, também, a racionalidade familiar, visando ajudar os filhos e a manutenção do lar.

especificidade individual: as pequenas empresas são caracterizadas por possuir um indivíduo no papel predominante, o proprietário-dirigente. Ele influencia todos os aspectos da empresa e associa os seus objetivos pessoais aos objetivos organizacionais. A eficácia da empresa está atrelada em atender os seus objetivos e as suas aspirações, muitas vezes, uma

extensão da família. Existe uma identificação da pessoa jurídica com a pessoa física, uma simbiose entre patrimônio da empresa e patrimônio familiar.

VIA	CARACTERÍSTICAS
ORGANIZACIONAL	gestão centralizada
	controles poucos formalizados
	estrutura simples e com poucas funções
	sistema de informação simples
	baixo grau de formalização do planejamento
	estratégia intuitiva e informal
	nível de maturidade organizacional baixo
	dependência do ambiente
	postura reativa
DECISIONAIS	tomada de decisão é individual
	a decisão abrange um curto período de tempo
	forte uso de sistema de valores pessoais
	intuitiva e tentativa e erro
	baixo uso de fonte formais de informação
	uso das racionalidades: econômica, política e familiar
INDIVIDUAL	figura predominante do administrador-proprietário
	autoridade baseada na propriedade
	investimento do patrimônio pessoal
	forte relação entre objetivos pessoais e organizacionais
	miscelânea entre pessoa física (família) e pessoa jurídica
	alto grau de dependência do negócio para com o proprietário

Quadro 8 - Especificidades das Pequenas Empresas

FONTE: Leone (1999)

Pode-se observar pelas suas especificidades, conforme quadro 8, que na pequena empresa nem as atividades são conscientemente planejadas e nem as suas decisões são intencionalmente estruturadas. Desse modo, ela não pode ser considerada propriamente dita uma organização formal; portanto, a sua leitura deverá ser explorada, também, como um modelo de organização social, próxima ao modelo familiar (ESCRIVÃO FILHO et al. 2005; SCHEIN, 1980). Além disso, ressalte-se que, na descrição das suas características, é preciso considerar a existência de um contínuo. Esse prolongamento mostra que, conforme a organização se desenvolve, o seu modo de lidar com as suas atividades também muda. Assim, quanto mais desenvolvida for a organização, mais os seus processos e a sua estrutura tenderão para a formalização e se distanciarão da simbiose empresa e família (LEONE, 1999; SCHEIN, 1980).

4.2.2 Modelo de Gartner

Gartner (1985), interessado em compreender a criação dos pequenos negócios, propôs um modelo formado pela descrição de variáveis organizacionais em quatro especificidades, conforme demonstrado na figura 7.

Figura 7 - Modelo de descrição de Gartner

Fonte: Gartner (1985, p. 698)

O indivíduo, primeira especificidade, é visto como o responsável pela criação e o desenvolvimento do negócio. O ambiente, segunda especificidade, trata dos aspectos relacionados sobre como os empreendedores respondem e se interagem com o ambiente. A terceira especificidade, processo, considera a ação do empreendedor como um conjunto de atividades e funções. Na última especificidade, organização, o autor tratou como os diferentes tipos de empresas podem seguir formas distintas de organização, durante o período de criação e de institucionalização.

Esse modelo permite desenvolver suposições de relações causais, entre as variáveis organizacionais descritas em uma mesma dimensão e também com as demais.

4.2.3 Modelo de Nadler, Gerstein, Shaw e colaboradores

Nadler, Gerstein e Shaw (1994) propuseram um modelo baseado na congruência organizacional. No modelo, a organização é um sistema que toma insumos do seu contexto de

atuação, cujos elementos principais são: o seu ambiente, os recursos existentes e a sua história, conforme esquematizado na figura 8.

Figura 8 - Modelo Organizacional

Fonte: Nadler, Gerstein e Shaw (1994, p. 43) e Nadler e Tushman (1980, p. 47)

Para os autores, conforme a organização opera, ela transforma a estratégia oriunda do seu contexto em produtos ou serviços. A partir desse entendimento, a organização pode ser interpretada por quatro componentes chaves: o trabalho, o pessoal, a organização formal e a organização informal. O objetivo principal da direção é adequar os componentes entre si, procurando alcançar o maior grau de congruência possível.

4.2.4 Pesquisas do Grupo de Estudos Organizacionais da Pequena Empresa (GEOPE)

O GEOPE-EESC-USP (Grupo de Estudos Organizacionais da Pequena Empresa) tem estudado as especificidades da pequena empresa. Observa-se um crescente esforço dos seus membros em desenvolver um modelo de representação da realidade dessas empresas, como Albuquerque (2004), Brito (2008), Carvalho (2004), Escrivão Filho (2006), Fernandes (2002), Motta (2000), Ribeiro (2008) e Terence (2008).

Motta (2000), em uma investigação sobre os fatores pessoais e impessoais que condicionam a adoção de métodos de custeio, utilizou três grupos de especificidades denominados de fatores: contextuais, organizacionais e pessoais (administrador); Fernandes (2002), ao estudar as características do planejamento estratégico, considerou três elementos da pequena empresa: as características comportamentais, contextuais e estruturais de gestão; já abordando a melhoria da gestão da informação sobre o ambiente, tendo o processo estratégico e a competitividade nas pequenas empresas como elementos de análise, Carvalho (2004) utilizou como características específicas da pequena empresa: as forças ambientais, a limitação de recursos e a ação do dirigente; e Albuquerque (2004) direcionou as proposições do modelo de Nadler, Gerstein e Shaw (1994): estrutura, comportamento, estratégia e tecnologia para apresentar propostas de melhoria no gerenciamento da informação interna, visando à administração estratégica das pequenas empresas.

Figura 9 - Especificidades de Gestão da Pequena Empresa

Fonte: Terence (2008) e Brito (2008)

Além disso, ao discutir sobre fatores restritivos e facilitadores da administração estratégica, Escrivão Filho (2006) propôs um mapa como representação das especificidades

organizacionais da pequena empresa, considerando as especificidades “dirigente” (estrategista), “organização” (estrutura) e “contexto” como elementos relevantes da sua proposta. Terence (2008), estudando o processo de criação de estratégias nas pequenas empresas de base tecnológica, ampliou o debate de Escrivão Filho (2006) e retratou as especificidades de gestão da pequena empresa em uma figura triangular, representando: as características do dirigente, as especificidades organizacionais e o ambiente organizacional. Para Brito (2008) e Ribeiro (2008), as três especificidades propostas por Terence (2008) encontram-se em constante movimentação; por isso, dependendo dos acontecimentos uma das especificidades pode assumir mais relevância do que as outras. Assim, elas consideraram que a gestão da pequena empresa assume uma posição central, porque é atribuição da gestão unificar as atividades relacionadas às outras três especificidades de gestão, conforme figura 9.

A proposta de Brito (2008) mostra-se pertinente como um instrumento de representação da pequena empresa. Entretanto, considerando a necessidade de examinar as pequenas empresas sob a perspectiva do seu processo de nascimento, crescimento, plenitude e declínio (ADIZES, 1996; GREINER, 1972; 1998; KIMBERLY; MILES, 1980), sugere-se um aprimoramento da proposta. Como o contexto inclui os aspectos da história da organização – pois existem evidências de que comportamentos anteriores e os acontecimentos pelos quais as empresas passaram influenciam o seu presente (NADLER; GERSTEIN; SHAW, 1994) – ele posiciona-se como um elo entre os fatores internos e os que estão fora dos limites da organização (DAFT, 1999).

Segundo Nadler e Tushman (1980), existem muitas maneiras diferentes de se pensar sobre as relações dos diversos componentes organizacionais; a sugestão apresentada aqui é apenas uma delas. Ela demonstra a possibilidade de se caracterizar a pequena empresa por meio das especificidades “dirigente”, “organização”, “contexto” e “estratégia”, as quais são apresentadas a seguir.

4.2.4.1 Dirigente

O dirigente da pequena empresa está próximo da ação e toma as decisões de forma intuitiva, por julgamento, e age com alto grau de autonomia (GIMENEZ, 2000; LEONE, 1999; MINTZBERG, 2006a). Ele concentra-se pouco nas atividades; é mais preocupado com horizonte de tempo de curto prazo e explora pouco as informações sobre o seu negócio (FLORÉN, 2006; GIMENEZ, 2000; MINTZBERG, 2006a). Além disso, ele é o responsável pela execução da ação e, às vezes, ele mesmo a executa (LEONE, 1999; MINTZBERG, 2006a). É o arquiteto, o artesão e também o ator principal da estratégia (GIMENEZ, 2000; MINTZBERG, 2006a).

O trabalho realizado pelo dirigente não é planejado; pelo contrário, é inconstante, variado, intuitivo e fragmentado e a realização de uma atividade conduz a outra, muitas vezes sem terminar a anterior. O dirigente conduz várias atividades simultaneamente, as quais tendem à informalidade e levam-no a alternar constantemente seu foco de atenção dos problemas (FLORÉN, 2006; LEONE, 1999).

O dirigente da pequena empresa prefere receber pessoalmente as informações e de forma descomplicada. Rejeita perder tempo lendo fontes de informações complexas e formais, como relatórios. Prioriza a comunicação informal e, geralmente, não utiliza uma agenda de compromissos. As suas atividades são esporadicamente programadas, pois ele é continuamente interrompido durante a execução de seu trabalho (FLORÉN, 2006).

Segundo Teixeira (1981), o dirigente da pequena empresa intervém mais frequentemente nos diversos fluxos de trabalho, pois as variações do seu trabalho são maiores do que o observado nos dirigentes de grandes empresas, em especial: no número de atividades, na variedade, na fragmentação, no número de rondas, no número de atividades iniciadas pelo próprio dirigente, no menor tempo de duração das atividades e no menor nível de dedicação – concentração – na execução das atividades. Por outro lado, as variações do seu

trabalho são menores do que na grande empresa: no tempo dedicado às reuniões programadas e na comunicação formal (TEIXEIRA, 1981).

4.2.4.1.1 O dirigente da pequena empresa como estrategista

As estratégias podem brotar em qualquer lugar na empresa, podem ser deliberadas ou emergentes, mas quem possui a incumbência de gerá-las? Segundo Mintzberg (2006b) qualquer pessoa na organização, desde que desempenhe alguma ação importante, pode ser um estrategista. No entanto, pelas posições ocupadas, os dirigentes são os candidatos mais propensos ao título de estrategista (MINTZBERG, 2006b).

Na pequena empresa, o dirigente é o ator principal do processo estratégico e as suas escolhas estratégicas são influenciadas pelas suas características pessoais (GIMENEZ, 2000). Para Mintzberg (2006b), ele é um artesão, e a estratégia, a sua argila. A cabeça dele está concentrada na argila e na confecção da obra; para concebê-la ele usa a sua experiência e projeções futuras. Esses fenômenos são relacionados às escolas empreendedora e cognitiva do esquema de Mintzberg (GIMENEZ, 2000).

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) explicaram que, na escola empreendedora, a estratégia existe na mente do dirigente, por isso, ele é considerado o arquiteto da estratégia, o seu inspirador e o seu projetista. O dirigente é considerado um visionário, pois é quem define o que precisa ser feito e a direção do negócio a longo prazo, visão de futuro. Sobressai nessa formação da estratégia, o uso da experiência e da intuição, que pode ser tanto deliberada em uma visão global e emergente em seus desdobramentos (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Na visão da escola cognitiva, os estrategistas são considerados como autodidatas e a sua experiência possui forte influência nos processos de pensamentos e formulações estratégicos. Eles tratam as informações vindas do ambiente de duas formas: objetiva, sem deturpações; e

subjetiva, com interpretações. Eles atuam para modelar, construir ou emoldurar o ambiente. Emoldurar é a capacidade de discernir o que faz parte da figura, contexto, e o que não faz.

Em síntese, o dirigente da pequena empresa é retratado como tendo várias incumbências. Ele representa ao mesmo tempo as funções do responsável máximo da organização, dos chefes, dos supervisores e dos líderes empresa. As características das atividades que desempenha fazem com que ele seja uma figura complexa e heterogênea. Porque existem diferenças entre os estilos adotados, dependendo, entre outros fatores, do sexo, da formação e da idade dos dirigentes

4.2.4.2 Organização

A intenção neste tópico é identificar e retratar os principais componentes da segunda especificidade de gestão da pequena empresa: a “organização”.

Hall (1984) entende a organização como uma entidade complexa, deliberadamente constituída e que possui uma série de elementos. Barnard (1971) também pensou a organização como um conjunto, mas de atividades ou forças de duas ou mais pessoas conscientemente coordenadas. Para os dois autores, ela é como uma unidade que busca cumprir objetivos comuns, legitimados e específicos e que faz parte de um sistema social maior. Schein (1980) esclareceu que uma organização é fundamentalmente um conjunto de funções e um esquema para coordená-las. Ao passo que Scott (1998) a define a partir de três perspectivas e também das suas combinações: sistema racional, sistema natural e sistema aberto.

Na primeira perspectiva, sistema racional, a organização é entendida como um coletivo orientado à busca de objetivos relativamente específicos e que são retratados em estruturas socialmente formalizadas.

Na segunda, natural, a organização é também um coletivo, mas os participantes buscam múltiplos interesses. No entanto, agem para perpetuarem a organização como uma importante fonte de recursos. Nessa perspectiva, a estrutura informal é um meio relevante para compreender o comportamento organizacional.

Na última perspectiva, sistema aberto, as organizações são como um sistema de atividades independentes e ligadas, as quais são modificadas por coalizões de participantes. Esse sistema é afetado pelas condições do ambiente em que opera (SCOTT, 1998).

Para Nadler, Gerstein e Shaw (1994), a organização é constituída de componentes principais, e o melhor modo de compreendê-la é por meio da identificação e interpretação desses componentes chaves. Scott (1998) sugere uma simplificação da organização nos componentes: tecnologia, estrutura social, participantes e metas. Escrivão Filho et al. (2005) citam que, nas pequenas empresas, os componentes organizacionais podem ser denominados de características específicas ou especificidades organizacionais ou especificidades de gestão. Esses últimos autores apresentaram seis especificidades e consideraram que a tecnológica e a estrutura seriam inerentes à dimensão tratada neste tópico, organização. Leone (1999) também apresentou uma especificidade própria, denominada de via organizacional. Hanks et. al. (1993) utilizaram cinco grupos de denominações: diferenciação vertical, forma da estrutura, formalização, centralização e especialização. Do modelo de organização de Galbraith (1982) dois componentes podem ser relacionados à dimensão “organização”: o processo de decisão e a estrutura. Segundo Leone (1999), a pequena empresa apresenta uma gestão centralizada, situação extraorganizacional incontrolável, fraca maturidade organizacional, estrutura simples, mas ágil, baixa especialização e sistema de informação simples. Por isso, a especificidade de gestão organização pode ser representada pelos componentes-chaves: estrutura organizacional, tecnologia e processos, os quais são examinados a seguir.

a) Estrutura Organizacional

O conceito de estrutura é simples, quando associado à sustentação de uma obra física ou quando relacionado à representação de uma organização por meio de uma figura bidimensional, a qual especifica os diferentes níveis hierárquicos e as diferentes áreas funcionais (HALL, 1984; SCHEIN, 1980). Entretanto, o conceito de estrutura organizacional não é tão fácil quanto parece. A analogia entre as estruturas organizacionais e as dos prédios não é perfeita e o uso de organograma como molde de representação é limitado para explicar o que acontece realmente em uma organização (HALL, 1984; SCHEIN, 1980).

Para Hall (1984), uma definição coerente de estrutura organizacional foi fornecida por Blau (1974), como “as distribuições, em diversos sentidos, das pessoas entre posição social que influenciam as relações de papel entre essas pessoas” (HALL, 1984, p. 37). Contudo, mesmo essa definição precisa de ampliações (HALL, 1984). A primeira é a inclusão da divisão do trabalho, porque as pessoas possuem tarefas diferentes dentro das organizações; e a segunda é que as organizações contêm categorias ou hierarquia. Desse modo, as posições que as pessoas ocupam dentro da organização possuem normas e regulamentos que condicionam os seus comportamentos.

Além disso, a estrutura organizacional, de certo modo, é uma forma de exercer o poder (SCHEIN, 1980). Situação que pode ser compreendida pelos três tipos de sistemas propostos por Scott (1998): racional, natural e aberto.

Segundo Scott (1998), na perspectiva do sistema racional, incluindo-se o pragmatismo de Taylor, a prescrição de Fayol, a descrição de burocracia de Weber e as causas e os efeitos das decisões de Simon, a estrutura age para condicionar os participantes a um comportamento calculado.

Enquanto que, na perspectiva da organização como um sistema natural, reconhece-se a existência de elos informais e que o comportamento dos participantes organizacionais é

complexo. Por isso, de difícil controle (SCOTT, 1998). Nessa situação, a estrutura torna-se um meio coletivo para se alcançar os objetivos e a sobrevivência da empresa (SCOTT, 1998).

Na perspectiva de sistema aberto, o desenho organizacional é influenciado por fatores contingenciais entre os quais destacam-se: o tamanho, o grau de escala, a tecnologia, o geográfico, a incerteza, a predisposição dos participantes, a dependência dos recursos, a diferença cultural e o ciclo de vida (SCOTT, 1998, p. 97). Portanto, uma das características dos arranjos organizacionais é o seu dinamismo, logo uma necessidade constante de ajustes (SCOTT, 1998). Nessa visão, o melhor modo para a organização se estruturar depende da natureza do seu ambiente e da sua capacidade de processar as informações necessárias para sua sobrevivência (SCOTT, 1998).

Como consequência, as estruturas são os contextos em que o poder é exercido, pois elas estabelecem ou determinam quais posições têm poder sobre quais outras, onde as decisões são tomadas e onde são executadas as atividades das organizações (HALL, 1984).

De modo geral, a estrutura é a resposta das organizações às demandas de tamanho, de tecnologia, do ambiente e das escolhas estratégicas. O objetivo da estrutura não é o de produzir uma conformidade total, mas de agir para impedir o comportamento ao acaso. Então, a complexidade, a formalização e a centralização são as características-chaves da estrutura organizacional (HALL, 1984).

Para Hall (1984), as características da estrutura refletem como os indivíduos se interagem e se integram com a organização. Assim, quando se menciona que uma estrutura é inovadora, na verdade, o que se está observando é a exposição das capacidades de um grupo de indivíduos pertencentes à organização. Essa proposição é de suma importância na compreensão do tipo de estrutura presente na pequena empresa, pois ela refletirá os interesses das coalizações dominantes. Nos estágios iniciais da pequena empresa, assenta-se sobre o dirigente o poder de articular e definir o tipo de estrutura. Contudo, conforme a organização

crece, amplia-se também uma variação intraorganizacional, tanto por meio das unidades organizacionais, como por implantação de níveis hierárquicos (HALL, 1984).

Assim, o objetivo da estrutura organizacional, segundo Hall (1984, p. 38), é o de atender as funções básicas de realizar produtos e atingir metas organizacionais; de minimizar ou pelo menos regulamentar a influência das variações individuais sobre a organização; e, de assegurar que os indivíduos se conformem às exigências das organizações e não o inverso

Em suma, é possível supor que, na pequena empresa, não existe uma configuração de estrutura organizacional dominante. Segundo Leone (1999), as pequenas empresas são heterogêneas e apresentam uma diversidade de configurações, que incluem desde a forma de artesanato até as estruturas mais sofisticadas, como *ad hoc*. Nesse tipo de organização, predominam as estruturas orgânicas e flexíveis, com pouca necessidade de analista de apoios e com a coordenação exercida pelo administrador (MINTZBERG, 2006c).

b) Tecnologia e Processo

Na seção anterior, mencionou-se que a configuração da estrutura é a resposta da organização, entre outras demandas, a da tecnologia. No entanto, apenas recentemente o sistema técnico passou a receber atenção, pois, no início do século XX, os princípios organizacionais eram aplicados independentemente da tecnologia. Nas formulações sobre organização, o sistema técnico era considerado como dado e constante. Atualmente, a tecnologia é usada amplamente por várias áreas de conhecimento, possuindo vários significados, de maior ou menor abrangência, dependendo do foco de análise organizacional (HALL, 1984; KAST; ROSENZWEIG, 1992; SILVA, 2003).

Tradicionalmente, a tecnologia foi compreendida como um meio mecânico de produção de bens e serviços, para a substituição do esforço humano ou como objetos físicos ou operações técnicas empregadas nas transformações de produtos ou serviços (KAST;

ROSENZWEIG, 1992; SILVA, 2003). Ao passo que a tecnologia organizacional é entendida como um dos componentes principais da organização. Por isso, representa mais do que apenas a disponibilidade de máquinas e equipamentos eletrônicos usados pelas organizações; ela engloba as técnicas empregadas em todos os processos internos de transformação (HALL, 1984; KAST; ROSENZWEIG, 1992). Assim, a tecnologia pode ser entendida como o conhecimento: sobre o modo de executar as tarefas ou as atividades e sobre as técnicas de operação. Bem como refere-se aos meios padronizados para se alcançar um resultado e preocupa-se com a racionalidade dos processos, principalmente com espaço, tempo, movimento, custo, qualidade e agregação de valor. Portanto, é uma compreensão das práticas administrativas na organização (KAST, ROSENZWEIG, 1992; MOTTA, 1998).

Nessa acepção, a organização se constitui em um conjunto de atividades humanas unificadas em torno de diversas tecnologias (KAST; ROSENZWEIG, 1992). Esse conjunto de atividades, organizado sob processos, varia de organização para organização e de setor para setor. Para Contador (2001) a variação pode ser minimizada, considerando-se os tipos das atividades e as suas interações. O conjunto de atividades pode, então, ser dispostos sob quatro processos: planejamento, apoio, produção ou serviço e atendimento; e a sua configuração determina o sistema técnico da organização (CONTADOR, 2001; KAST; ROSENZWEIG, 1992).

No entanto, o uso da tecnologia está disposto em um contínuo, que abrange desde processos simples e estáveis até processos complexos e não uniformes. Assim, internamente, existem variações quanto à aplicação da tecnologia. Enquanto organizações de determinado setor usufruem de uma tecnologia sofisticada e dinâmica, as de outros setores utilizam uma tecnologia simples e estável. Essa situação leva as organizações a lidar simultaneamente com a coordenação de serviços uniformes e não uniformes, procurando ajustar as diversas

tecnologias utilizadas cotidianamente nos seus processos organizacionais (CONTADOR, 2001; KAST; ROSENZWEIG, 1992).

A concepção de tecnologia como foi tratada nesta seção, na pequena empresa, é vinculada a uma estratégia de especialização, concentração em um sortimento reduzido de produtos ou serviços. Além disso, as exigências sobre a definição das atividades são fracas, o nível de maturidade é baixo, com pouco controle e formalização, e os dirigentes preferem agir monoliticamente e guiados pela sensibilidade a utilizar meios científicos (LEONE, 1999).

Assim, o objetivo principal da tecnologia é transformar o comportamento espontâneo e irrefletido em comportamento deliberado e racionalizado (KAST, ROSENZWEIG, 1992). Nesse sentido, o papel do dirigente é combinar os diferentes recursos disponíveis à pequena empresa, procurando atender as suas necessidades competitivas.

4.2.4.3 Contexto organizacional

O contexto organizacional promove acontecimentos que influenciam a realidade da organização. Ele é composto por uma série de elementos externos que interagem com a organização. Esses elementos podem ser subdivididos em “de tarefas” ou microambientais ou “geral” ou macroambientais. Os elementos do ambiente tarefa impactam diretamente no desempenho da organização e são constituídos principalmente pelos concorrentes, pelo mercado de trabalho, pelos consumidores e pelos fornecedores. O ambiente geral engloba os elementos que não têm um impacto direto nas operações da pequena empresa, mas influenciam indiretamente o desempenho organizacional. Eles são relacionados aos setores governamentais, aos fatores socioculturais, às condições econômicas, aos fatores de tecnologia e aos fatores de recursos financeiros (DAFT, 2008; KAST; ROSENZWEIG, 1992; SELZNICK, 1973). Além desses fatores, o contexto organizacional é afetado por

acontecimentos internacionais, que passam a compor o contexto geral da organização (DAFT, 2008; TORRÈS; JULIEN, 2005).

Os elementos que compõem o contexto organizacional da pequena e o da grande empresa não diferem muito. As diferenças situam-se no grau de relacionamento entre a empresa e os seus elementos ambientais, nos tipos de efeitos que os elementos causam ao crescimento e à sobrevivência da empresa, e na importância atribuída aos elementos pessoais. Pois, na pequena empresa, os amigos e a família exercem maior influência sobre as decisões estratégicas do que nas grandes empresas. No entanto, as relevâncias das diferenças são dependentes das peculiaridades organizacionais, como tamanho, autonomia, âmbito de atuação e grau de participação da empresa em seu contexto organizacional. Assim, a realidade da pequena empresa é influenciada pelas características dos elementos que fazem parte mais especificamente do seu contexto organizacional (CARVALHO, 2004; RIBEIRO, 2008; SMELTZER; FANN; NIKOLAISEN; 1988; TERENCE, 2008). O conjunto dessas características é denominado, neste trabalho, como especificidade de gestão “contexto organizacional” da pequena empresa.

As principais especificidades contextuais das pequenas empresas encontradas na literatura durante o período de 1980 a 2002 foram: a complexidade da legislação fiscal, a elevada carga tributária, a dificuldade de acesso a processos de treinamento gerencial, a dificuldade de obtenção de financiamento, a elevada taxa de juros, a escassez de recursos financeiros, a dependência econômica ou dificuldades de negociação com fornecedores, a escassez ou baixa qualidade de matérias-primas, a dificuldade de acesso aos clientes, a falta de informação, as pressões de grandes empresas e a necessidade de tratamento diferenciado da legislação (ESCRIVÃO et al., 2005; GARTNER, 1985).

Entre essas especificidades, as mais citadas nos estudos foram: as dificuldades para obtenção de financiamento, a escassez de recursos financeiros e a pressão exercida pelas

grandes empresas (ESCRIVÃO et al., 2005). No entanto, para Smeltzer, Fann e Nikolaisen (1988), os elementos mais importantes para as pequenas empresas são: o mercado de atuação da empresa, com os seus acontecimentos locais e vinculados diretamente ao seu cotidiano; e as condições econômicas, principalmente os eventos relacionados à escassez de recursos financeiros. Na sequência, retratam-se as peculiaridades do contexto tarefa e geral.

No contexto organizacional “tarefa”, as pequenas empresas priorizam a idoneidade dos consumidores para negociar, a fim de que problemas de crédito possam ser evitados. Se os compradores ou os fornecedores forem pessoas jurídicas, na hora da negociação, elas consideraram também o porte da empresa, porque, se as empresas forem de porte maior, provavelmente, serão mais influentes na negociação. Com os concorrentes, elas se preocupam, mas não tomam nenhuma ação direta, nem mesmo quando identificam uma desvantagem em relação a eles. Porém se identificam alguma desvantagem, elas superestimam suas vantagens, para contrabalançar a deficiência detectada (MORAES; ESCRIVÃO FILHO, 2006).

No contexto organizacional geral, as pequenas empresas consideram os eventos econômicos como os mais relevantes, porque têm dificuldades em suprir as necessidades de capital de giro e de investimentos; e, porque, os eventos econômicos afetam diretamente o preço da compra de matéria-prima e o poder aquisitivo dos seus clientes. Elas também consideram a tecnologia, como uma imposição negativa, pois, além das tecnologias requeridas tornarem-se obsoletas rapidamente, o valor para a sua aquisição, na maioria das vezes, é incompatível com a sua capacidade de investimento (MORAES; ESCRIVÃO FILHO, 2006).

As especificidades contextuais governamentais e fiscais apontadas no levantamento de Escrivão et al. (2005) passam por mudanças em seu domínio, porque o governo simplificou a complexidade da legislação fiscal e reduziu a carga tributária, estabelecendo um tratamento

diferenciado às pequenas empresas, principalmente, com a promulgação do Estatuto Nacional da Microempresa e Empresa de Pequeno Porte, Lei Complementar nº. 123/2006. Apesar de essas medidas governamentais atenderem uma reivindicação coletiva dos dirigentes da pequena empresa, isoladamente elas possuem pouca ou nenhuma influência sobre o comportamento dos elementos que compõem o seu contexto organizacional. No entanto, como as pequenas empresas são vulneráveis às mudanças do ambiente organizacional, os seus dirigentes monitoram, quase sempre desordenadamente, alguns elementos que influenciam as suas decisões estratégicas e o seu processo de criação de estratégias, a fim de minimizarem as incertezas do contexto organizacional (SMELTZER; FANN; NIKOLAISEN, 1988).

Segundo Smeltzer, Fann e Nikolaisen (1988), no monitoramento ambiental o dirigente reúne e interpreta informações, para detectar possíveis mudanças externas ou eventos que possam afetar o desempenho da empresa. Os autores classificaram a realização de monitoramento ambiental das pequenas empresas em três níveis: “sistemas irregulares”, em que a empresa age de modo reativo às mudanças externas; “periódicos”, em que a empresa é pro-ativa e propõe soluções de problemas; e “contínuos”, em que a empresa, constantemente, busca oportunidades de crescimento e sobrevivência.

De acordo Smeltzer, Fann e Nikolaisen (1988), o monitoramento contínuo é mais praticado pelas pequenas empresas. Contudo, os resultados da pesquisa de Moraes e Escrivão Filho (2006) não confirmaram essa condição. Para esses autores, quanto menor a empresa mais elas realizam um monitoramento ambiental reativo e deficiente. Como consequência, o trabalho do dirigente não é sistematizado, pois o processo decisório e a elaboração de estratégia passam a ser atividades não planejadas e informais (MORAES; ESCRIVÃO FILHO, 2006).

4.2.4.4 Estratégia

A inclusão da estratégia como um componente de caracterização das pequenas empresas leva em conta que ela, deliberadamente ou não, influencia outras especificidades. Segundo Miles e Snow (1978), as escolhas estratégicas realizadas pela pequena empresa moldam a sua estrutura e os seus processos organizacionais. Entretanto, os autores esclarecem que, em determinado momento, a estrutura pode restringir a estratégia. Proposição confirmada por Mintzberg (2006c). Para ele, a estratégia e a estrutura são independentes, mas uma influencia a outra. Na prática, segundo Fleury (2007), o dirigente deve dominar os conhecimentos sobre a formulação da estratégia e sobre a estrutura. Para ele, a formulação de estratégia é associada a um processo essencial de dominar o conhecimento sobre o negócio e sobre os recursos da empresa, em seu ambiente operacional e institucional.

Para Carvalho e Laurindo (2007), a ideia de estratégia nasceu das campanhas militares e um dos primeiros escritos sobre a matéria origina-se na antiguidade, com um texto de Sun Tzu sobre a Arte da Guerra. O uso semântico de estratégia remonta ao velho testamento (BRACKER, 1980) e, no momento, a maior unanimidade sobre o assunto é que não existe uma definição universal sobre o tema (GIMENEZ, 2000). Diante da pluralidade de abordagens, a conceituação do termo está em constante evolução (CARVALHO; LAURINDO, 2007).

Mintzberg (1987, 2006d) sugere cinco possíveis definições para estratégia: plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva. Como plano, é um tipo de ação consciente pretendido para lidar com uma situação; como pretexto, é uma manobra específica para superar um oponente ou concorrente; como padrão, é uma corrente de ações, de certa forma, é uma consistência no comportamento da organização, pretendida ou não; e, como perspectiva, é relacionada à visão de mundo da direção, que procura compartilhá-la com os outros membros da organização.

Para Mintzberg e Waters (1985) as estratégias podem ser classificadas em deliberadas e emergentes. Deliberadas porque as intenções que existiam previamente foram realizadas e em emergentes porque se desenvolveram apesar da existência ou não de intenções. Dessa dicotomia, as estratégias podem ser distinguidas em um contínuo de totalmente deliberada até totalmente emergente. As principais designações nesse contínuo são caracterizadas como (MINTZBERG, 2006d, p. 26.):

- **estratégia planejada:** uma liderança central formula e articula intenções precisas cuja implementação é formalmente controlada;
- **estratégia empreendedora:** geralmente um único líder é o responsável pelas intenções, com uma visão pessoal e não articulada e a organização é adaptável a novas oportunidades;
- **estratégia ideológica:** uma espécie de visão coletiva de todos os membros da organização é a responsável pelas intenções, que são controladas por normas fortemente compartilhadas;
- **estratégia guarda-chuva:** as estratégias são parcialmente deliberadas e parcialmente emergentes, porque uma liderança chave define os alvos estratégicos ou fronteiras dentro dos quais os demais integrantes devem agir;
- **estratégia de processo:** uma liderança controla apenas os aspectos de processo da estratégia, deixando o conteúdo real da estratégia para os membros que atuam no processo;
- **estratégia desconectada:** alguns membros ou subunidades possuem o direito e capacidade de produzir intenções desconectadas com as estratégias centrais da organização;
- **estratégia de consenso:** não há uma intenção central definida e, por isso, as estratégias podem emergir da convergência do interesse de vários membros da organização;
- **estratégia imposta:** o nome pode suscitar certa dúvida, pois em um primeiro momento essas estratégias são organizacionalmente emergentes, ditadas pelo padrões externos de ações, seja por imposição direta, seja por meio de apropriação implícita ou, ainda, pela

limitação de escolhas, mas, conforme elas são internalizadas, tornam-se mais deliberadas e passam a ser impostas.

Outra classificação de estratégia foi proposta por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000). Eles agruparam as principais literaturas sobre estratégia em dez correntes de pensamentos e as classificaram em três grupos. No primeiro estão as correntes normativas. O interesse desse grupo é por: como as estratégias deveriam ser formuladas, e menos pela maneira como elas foram concebidas. As escolas desse grupo são: concepção, planejamento e posicionamento. No segundo grupo, estão as escolas: empreendedora, cognitiva e aprendizado. Elas concentram-se no processo de concepção da estratégia. O último grupo recebe apenas a escola da configuração, que procura integrar várias partes da organização em função de diferentes estágios organizacional (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Em um pequeno passo, mas importante, Escrivão Filho, Perussi Filho e Terence (2007) categorizaram as dez escolas, da proposta de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), em três níveis de análise: do indivíduo, dos processos organizacionais e das forças ambientais.

Segundo Escrivão Filho, Perussi Filho e Terence (2007), no nível do indivíduo ou de liderança estão as escolas: cognitiva, *design* e empreendedora. Esse nível expressa os processos de concepção racional, visionário e cognitivo da criação da estratégia. O nível organização ou ação coletiva apresenta os processos organizacionais das escolas: “cultural”, “poder”, “planejamento” e “aprendizado”.

Figura 10 - Especificidades da pequena empresa e o relacionamento com o ambiente

Fonte: Escrivão Filho, Perussi Filho e Terence (2007)

Os autores ressaltam que esses processos são desenvolvidos por meio da interação humana. O terceiro nível, ambiente, inclui as escolas de posicionamento, poder e ambiente. Para os autores, esse nível registra os processos de análise de posições no setor de negócios, os processos de alianças e negociação com outras organizações, e os processos de adaptação da organização ao ambiente, conforme ilustrado na figura 10.

Figura 11 - Modelo Empreendedor

Fonte: Escrivão Filho, Perussi Filho e Terence (2007)

A partir dessas proposições, Escrivão Filho, Perussi Filho e Terence (2007) propuseram um modelo empreendedor de administração estratégica, retratado na figura 11.

No modelo empreendedor, prevalecem a visão empreendedora e as orientações do dirigente. Os funcionários apenas as seguem. As pequenas organizações são alinhadas aos valores culturais decorrentes da visão, e as crenças seguem as premissas do mimetismo, similar à teoria da ecologia populacional. Embora esse modelo se ajuste melhor a organizações nascentes, inovadoras e que estejam em seus primeiros estágios de desenvolvimento, a proposta do modelo é de ser dinâmico, realizando a partir dele, outras combinações, pois, conforme a empresa muda de estágio de desenvolvimento, as suas características organizacionais também se alteram. Desse modo, a configuração do modelo precisa se aperfeiçoar, a fim de se ajustar e atender às novas demandas teóricas das empresas, conforme o estágio em que elas se encontrem.

As PMEs segundo Escrivão Filho (2006) caracterizam-se por uma lógica de reação e de adaptação ao ambiente, em vez de uma lógica de antecipação e de controle, que corresponde mais ao comportamento das grandes empresas. Nesse mesmo sentido, Miles e Snow (1978) argumentam que um determinado tipo de estratégia serve melhor a um tipo particular de estrutura, de tecnologia e de processo, caracterizando também um modelo de organização. Assim, a estratégia possui as características necessárias para ser se configurar como uma das especificidades da pequena empresa.

Finalizando, as especificidades não são estáticas, elas acompanham o processo de desenvolvimento organizacional das pequenas empresas. Individualmente, elas são posicionadas em um contínuo. Assim como discutido no capítulo 3, conforme muda o estágio do ciclo de vida organizacional das pequenas empresas, as descrições das especificidades de gestão ao longo também se modificam.

5 TRABALHO DE CAMPO: PROJETO E COLETA DE DADOS

Este capítulo apresenta os construtos teóricos e os métodos de pesquisa que fundamentaram o trabalho de campo. Além disso, discute sobre a constituição e a caracterização do setor metal-mecânico.

5.1 Construto teórico

O propósito desta seção é detalhar os procedimentos que foram utilizados no delineamento e na identificação da categorização dos estágios do ciclo de vida organizacional e da seleção dos conceitos inerentes às descrições das abordagens do processo e dos papéis direcionados à realidade da pequena empresa.

5.1.1 Parâmetros delineadores do ciclo de vida organizacional

Dada a diversidade de critérios utilizados para identificar e posteriormente rotular as empresas em determinados estágios do ciclo de vida organizacional, apresenta-se uma proposta de classificação das pequenas empresas em um determinado estágio (Capítulo 3), utilizando-se as quatro especificidades de gestão (Capítulo 4): Dirigente, Organização, Contexto e Estratégia (DOCE).

Como primeiro passo, identificaram-se os conceitos utilizados pelos autores para definir os estágios. Observa-se que, embora haja certa similaridade, não há uniformidade nos conceitos escolhidos na descrição dos estágios. Em seguida, classificaram-se os conceitos nas quatro especificidades de gestão (DOCE), conforme apresentado no quadro 9. Nota-se que alguns autores, ou não abordaram ou não enfatizaram todas as especificidades e que também priorizaram uma determinada especificidade. Como resultado, as especificidades de gestão, dirigente e organização receberam maior atenção do que as especificidades contexto e estratégia (LESTER; PARNELL, 2002; MILLER; FRIESEN, 1984).

ESPECIFICIDADES (DOCE)				
Modelo	Dirigente	Organização	Contexto	Estratégia
	Conceitos			
Greiner (1972)	<ul style="list-style-type: none"> • Atividades dos empreendedores • Estilo Gerencial • Sistema de recompensa 	<ul style="list-style-type: none"> • Centralização • Grau de formalização na comunicação • Estrutura organizacional • Sistemas de controles 	<ul style="list-style-type: none"> • Tipo de crescimento 	<ul style="list-style-type: none"> • Foco Gerencial • Enfatizado pela organização
Galbraith (1982)	<ul style="list-style-type: none"> • Modelo de líder 	<ul style="list-style-type: none"> • Processos • Pessoas • Estrutura • Recompensa 	----	<ul style="list-style-type: none"> • Tarefas (definição do que fazer)
Churchill e Lewis (1983)	<ul style="list-style-type: none"> • Atividades do proprietário • Estilo de gerenciamento • Envolvimento do empreendedor com a empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • Organização • Extensão de sistemas formais 	----	<ul style="list-style-type: none"> • Estratégia principal
Scott e Bruce (1987)	<ul style="list-style-type: none"> • Papel do dirigente principal • Estilo gerencial 	<ul style="list-style-type: none"> • Geração do fluxo de caixa • Estrutura • Fontes de financiamento • Sistemas e controles 	<ul style="list-style-type: none"> • Estágio da Indústria • Principais investimentos • Linha de produto-mercado • Pesquisa de mercado e produto 	<ul style="list-style-type: none"> • Assuntos-chaves
Hanks et. al. (1993)	----	<ul style="list-style-type: none"> • Diferenciação vertical • Forma da estrutura • Formalização • Centralização • Especialização 	<ul style="list-style-type: none"> • Idade • Tamanho • Taxa de crescimento 	----
Adizes (1996)	<ul style="list-style-type: none"> • Liderança 	<ul style="list-style-type: none"> • Organização da empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • Assumir obrigações 	<ul style="list-style-type: none"> • Orientação preponderante
Machado-da-Silva, Vieira e Dellagnelo (1998)	<ul style="list-style-type: none"> • Poder 	<ul style="list-style-type: none"> • Estrutura organizacional • Regras e procedimentos 	<ul style="list-style-type: none"> • Relação com o ambiente externo 	<ul style="list-style-type: none"> • Estratégia
Lester, Parnell e Carraher (2003)	<ul style="list-style-type: none"> • Estilo de decisão 	<ul style="list-style-type: none"> • Estrutura 	<ul style="list-style-type: none"> • Situação 	<ul style="list-style-type: none"> • Estratégia

Quadro 9 - Classificação dos conceitos definidores dos estágios por meio das Especificidades de gestão

Fonte: Elaborado pelo autor

Após distribuir os conceitos utilizados pelos autores nas respectivas especificidades de gestão, prosseguiu-se com a intenção de detalhar os seus conteúdos nos três estágios típicos da pequena empresa. Esses desdobramentos são apresentados a seguir.

5.1.1.1 Dirigente

Esta especificidade ilustra o comportamento dos proprietários ou responsáveis pela empresa — dirigente — durante os três primeiros estágios. Greiner (1972) considera o dirigente como um piloto de uma aeronave, cuja incumbência central é seguir a rota de crescimento. Para Churchill e Lewis (1983), a figura do dirigente se confunde com a da própria empresa. Ele age como um músico que domina bem um instrumento, mas, com o desenvolvimento da empresa, precisa se tornar um maestro. No entanto, às vezes, por se sentir inconformado ou desiludido com as condições do trabalho, o dirigente deseja retornar ao posto de músico. Para Galbraith (1982), o dirigente é um moldador ou um combinador dos principais componentes - peças - da organização, conforme as tarefas a serem executadas exigirem os ajustes dos componentes.

No estágio um, o dirigente dedica a maior parte do seu tempo à execução de atividades operacionais. Nesse período, a supervisão é direta e a tomada de decisão é centralizada e por tentativa e erro. Além disso, ele concentra o poder e as principais informações na empresa. O estilo gerencial preponderante é o empreendedor-individual e os tipos de liderança comandante e treinador sugeridos por Galbraith (1982) destoam levemente dos demais autores, porque foram concebidos para empresas de base tecnológica, voltadas para o desenvolvimento e para a comercialização de produtos inovadores (CHURCHILL; LEWIS, 1983; GALBRAITH, 1982; GREINER, 1972; LESTER; PARNELL; CARRAHER, 2003; MACHADO-DA-SILVA; VIEIRA; DELLAGNELO, 1998; SCOTT; BRUCE, 1987).

DIRIGENTE					
Constructo	Conceitos	Autor	Estágio 1	Estágio 2	Estágio 3
ATIVIDADE PRINCIPAL	Atividades dos empreendedores	Greiner (1972)	Operação, produção e vendas	Organização da empresa com novos contratados	Gerenciamento por relatórios
	Atividades do proprietário	Churchill e Lewis (1983)	Execução de todas as tarefas importantes.	Tomada de todas as decisões importantes.	Orientação e Gerenciamento
	Papel do dirigente principal	Scott e Bruce (1987)	Supervisão direta	Supervisão indireta	Delegação e coordenação
	Proposições		Execução das atividades operacionais	Supervisão da execução	Supervisão de supervisores
PERFIL GERENCIAL	Estilo gerencial	Greiner (1972)	Individualismos e empreendedor	Direção	Delegação
	Modelo de líder	Galbraith (1982)	Comandante/ Treinador	Treinador	Gerente
	Estilo de gerenciamento	Churchill e Lewis (1983)	Supervisão direta	Supervisão indireta	Supervisão funcional
	Estilo gerencial	Scott e Bruce (1987)	Empreendedor - individual	Empreendedor - administrativo	Empreendedor-coordenador
	Liderança	Adizes (1996)	De ação	Norteadora	Solitária
	Estilo de decisão	Lester, Parnell e Carraher (2003)	Centralização - tentativa e erro	Alguma delegação e formalização	Confiança e uso de sistema de informação
	Proposições		Empreendedor de ação. Preocupação com atividades rotineiras	Empreendedor norteador. Preocupação com eficiência operacional	Administrativo coordenador. Preocupação com os resultados
CENTRALIZAÇÃO	Centralização	Greiner (1972)	Alta	Média	Média; Dividido com outros gerentes
	Centralização	Hanks et al. (1993)	Alta, baseada no fundador	Delegação limitada	Moderada
	Poder	Machado-da-Silva, Vieira e Dellagnelo (1998)	Altamente centralizado	Relativamente centralizado	Relativamente centralizado
	Proposições		Alta	Média com delegação limitada	Média, dividida com supervisores
NÃO FORMULADO	Envolvimento do empreendedor com a empresa	Churchill e Lewis (1983)	Médio	Alto	Regular
	Sistema de recompensa	Greiner (1972)	Propriedade	Salários e mérito	Bônus individual
	Proposições		---	---	---

Quadro 10 - Construtos teóricos para a descrição da especificidade Dirigente

Fonte: Elaborado pelo autor.

Do estágio um para o estágio dois, as mudanças observadas nas ações dos dirigentes são expressivas. Nas empresas voltadas para manufatura e tecnologia, o perfil de atuação do dirigente passa de amador, na área administrativa e de comercialização, para um tipo semiprofissional. A empresa contrata novos gerentes, o poder é descentralizado e prevalece a supervisão indireta (CHURCHILL; LEWIS, 1983; GREINER, 1972; MACHADO-DASILVA; VIEIRA; DELLAGNELO, 1998; SCOTT; BRUCE, 1987).

Apesar de delegar, no estágio dois, algumas funções aos novos contratados, ainda sobressai o estilo empreendedor no dirigente. Ele ainda decide sozinho sobre questões importantes. Greiner (1972) descreveu esse estilo como diretivo e Galbraith (1982) como de treinador, enquanto para Adizes (1996) o dirigente preocupa-se em elaborar diretrizes e regras para a empresa.

No terceiro estágio, o trabalho do dirigente na pequena empresa é influenciado pelas mudanças nas demais especificidades de gestão. A estratégia escolhida, a estruturação da empresa e a implementação de sistemas, de processos de suporte e de controle conduzem a um estilo gerencial profissional em que a atribuição principal do dirigente é a delegação-coordenação (CHURCHILL; LEWIS, 1983; SCOTT; BRUCE, 1987). As atividades dos dirigentes são apoiadas pelo uso de sistemas de informação e processos de comunicação formalizados. O estilo empreendedor, proposto por Galbraith (1982), é substituído pelo estilo coordenador, e a importância do proprietário para a empresa diminui (CHURCHILL; LEWIS, 1983; SCOTT; BRUCE, 1987). Segundo Adizes (1996), o dirigente delega autoridade, mas mantém o poder como o principal tomador de decisões na empresa.

Após o relato das características da especificidade dirigente nos estágios e o agrupamento dos conceitos comuns, definiram-se para uso no trabalho de campo, os construtos atividade principal, perfil gerencial e centralização, conforme exposto no quadro 10.

5.1.1.2 Organização

Os autores enfatizaram mais esta especificidade, por isso, ela apresenta um conjunto maior de categorias do que as demais

No estágio um, a empresa não sabe ao certo com que tipo de decisão se deparará e muitas tarefas são realizadas pela primeira vez, por isso, a ênfase é realizá-las à medida que vão surgindo (ADIZES, 1996). A formalidade dos processos é mínima, flexível ou até inexistente (GREINER, 1972; HANKS et al., 1993). A estrutura é informal, fluida, simples e desestruturada (CHURCHILL; LEWIS, 1983; GREINER, 1972; MACHADO-DA-SILVA; VIEIRA; DELLAGNELO, 1998; SCOTT; BRUCE, 1987) e a tomada de decisão é centralizada no fundador (GREINER, 1972; HANKS et al., 1993). Ainda no estágio um, os sistemas de controles são voltados ao mercado e o acompanhamento é visual. Não existe uma clara divisão do trabalho; as pessoas fazem tudo e o fluxo de caixa é negativo (GALBRAITH, 1982; SCOTT; BRUCE, 1987).

No estágio dois, a empresa se organiza em torno das pessoas e não mais das tarefas. estas são distribuídas conforme a disponibilidade da força de trabalho. São implantados alguns sistemas formais, como o orçamento. Mas de forma embrionária, pois a maior preocupação da empresa, ainda, é com os aspectos externos. (ADIZES, 1996; GALBRAITH, 1982; HANKS et. al., 1993). Predomina o tipo de estrutura funcional (CHURCHILL; LEWIS, 1983; GALBRAITH, 1982; MACHADO-DA-SILVA; VIEIRA; DELLAGNELO, 1998). A empresa contrata novos funcionários e também pode contratar novos gerentes. O proprietário delega algumas atribuições e decisões, mas de forma limitada (HANKS et al., 1993). Os sistemas de controle passam a ser mais padronizados, e a empresa provavelmente alcança o ponto de equilíbrio econômico-financeiro (SCOTT; BRUCE, 1987).

ORGANIZAÇÃO					
Construto	Conceito	Autor	Estágio 1	Estágio 2	Estágio 3
FORMALIZAÇÃO	Grau de formalização na comunicação	Greiner (1972)	Informal	Mais formal e impessoal	Formal
	Processos	Galbraith (1982)	Informal e pessoal	Formal; sistemas e procedimentos	Controle formal
	Extensão do sistemas formais	Churchill e Lewis (1983)	Mínimo ou não existente	Mínimo	Básico
	Formalização	Hanks et al. (1993)	Muito informal; pessoal e flexível	Êmersão de um sistema formal, mas fraco.	Formal burocrático.
	Regras e procedimentos	Machado-da-Silva, Vieira e Dellagnelo (1998)	Personalizados	Institucionalizados	Institucionalizados
	Proposições		Mínima e informal	Mínima mais formal	Institucionalizada
ESTRUTURA	Estrutura organizacional	Greiner (1972)	Informal	Centralizada e funcional	Descentralizada e geográfica
	Estrutura	Galbraith (1982)	Informal	Funcional	Funcional com ligações
	Organização	Churchill e Lewis (1983)	Simple	Simple mas com um nível	Estrutura Funcional
	Estrutura	Scott e Bruce (1987)	Desestruturada	Simple	Funcional, centralizada
	Estruturas	Hanks et al. (1993)	Simple	Funcional	Divisional
	Estrutura organizacional	Machado-da-Silva, Vieira e Dellagnelo (1998)	Fluída	Funcional	Funcional
	Estrutura	Lester, Parnell e Carraher (2003)	Informal e simple	Funcional. Alguma formalidade	Funcional, formal e burocrático
	Proposições		Simple, com um nível	Funcional com mais de um nível	Funcional com mais de dois níveis
NÃO FORMULADO	Sistemas de controles	Greiner (1972)	Resultados de mercado	Centros de custos	Centros de lucratividade
	Pessoas	Galbraith (1982)	Faz tudo; corredor de risco	Especializações funcionais	Pessoas de negócios; planejadores
	Recompensa		Equidade; clima não burocrático	Promoção no chão de fábrica	Carreira e salário
	Geração de fluxo de caixa	Scott e Bruce (1987)	Negativo	Ponto de equilíbrio	Positivo
	Sistema e controles		Simple e visual	Simple e pessoal	Simple
	Organização da empresa	Adizes (1996)	Tarefas	Pessoas	Cultura
	Proposições		---	---	---

Quadro 11 - Construtos teóricos para a descrição da especificidade Organização

Fonte: Elaborado pelo autor

No estágio três, a empresa já dispõe de sistemas de controles, planejamento, orçamento e informação. São sistemas básicos, mas os controles são exercidos por meio de relatórios gerenciais (CHURCHILL; LEWIS, 1983; GALBRAITH, 1982; GREINER, 1972; HANKS et

al., 1993; SCOTT; BRUCE, 1987). A empresa volta-se para modificar a cultura organizacional, a fim de se preparar para os problemas futuros e diminuir a intuição presente no processo de decisão (ADIZES, 1996). O grau de descentralização é moderado e mantém uma sintonia com o tipo de estrutura. As definições dos tipos de estrutura utilizadas pelos autores são divergentes. Lester, Parnell e Carraher (2003) denominaram de divisional, formal e burocrática; Hanks et al. (1993) de divisional, porém os demais autores citam que a estrutura ainda mantém o modelo funcional.

Ainda no estágio três, o modelo divisional apregoado por Lester, Parnell e Carraher (2003) raramente se aplica às pequenas empresas. Segundo Mintzberg (2003), essa forma é acoplada por divisões, que possuem estruturas próprias. O proprietário delega poder aos administradores de linha para tomada de decisão operacional, porém o dirigente centraliza as decisões sobre assuntos importantes (GREINER, 1972; HANKS et al., 1993). Por fim, a empresa já consegue gerar fluxo de caixa positivo (GREINER, 1972; SCOTT; BRUCE, 1987).

Definiram-se para o trabalho de campo nesta especificidade, os construtos formalização e estrutura, conforme anteriormente apresentado no quadro 11.

5.1.1.3 Contexto

Esta especificidade é raramente abordada nos modelos de ciclo de vida, por isso possui poucos conceitos. Para suprir essa carência, foram incluídos nas definições dos construtos conceitos que mantêm, direta ou indiretamente, alguma relação com o ambiente externo da empresa.

No estágio um, prevalece a compreensão de que a empresa é jovem e pequena. A extensão da sua linha de produtos é estreita e o seu desenvolvimento é sustentado pelas ações empreendedoras do dirigente (CHURCHILL; LEWIS, 1983; GREINER, 1972; LESTER;

PARNELL; CARRAHER, 2003; MILES; SNOW, 1978; SCOTT; BRUCE, 1987). A taxa de crescimento nesse período é inconsistente, e os investimentos são destinados ou para o aprimoramento da planta e a compra de equipamentos ou para o aperfeiçoamento das condições de prestação de serviços. Neste estágio, a hostilidade por parte dos concorrentes é baixa e é comum a empresa assumir compromissos em excesso com fornecedores, clientes e financiadores (ADIZES, 1996; HANKS et al., 1993).

CONTEXTO					
Construto	Categoria	Autor	Estágio 1	Estágio 2	Estágio 3
EVOLUÇÃO	Tipo de crescimento	Greiner (1972)	Empreendedorismo	Eficiência	Motivação dos gerentes
	Taxa de crescimento	Hanks et al. (1993)	Inconsistente	Positivo rápido	Lento
	Proposições		Rápida e motivada pelo proprietário	Média e motivada pelo proprietário	Lenta e motivada pelos supervisores
MERCADO	Principais investimentos	Scott e Bruce (1987)	Planta e equipamentos	Capital de giro	Extensão da planta
	Assumir obrigações	Adizes (1996)	Em excesso com terceiros	Explorando novas oportunidades	Desvinculação familiar
	Relação com o ambiente externo	Machado-da-Silva, Vieira e Dellagnelo (1998)	Formação de nicho	Relacionamento estável	Relação adaptativa
	Situação	Lester, Parnell e Carraher (2003)	Jovem e pequena	Média	Grande
	Proposições		Baixa hostilidade	Média hostilidade	Alta hostilidade
NÃO FORMULADO	Linha de produto/mercado	Scott e Bruce (1987)	Simple e distribuição limitada	Simple e mercado em crescimento	Em expansão, mercado simples e crescimento da distribuição
	Proposições		---	---	---

Quadro 12 - Descrição das categorias da especificidade Contexto

Fonte: Elaborado pelo autor

O estágio dois é caracterizado pela possível exploração de novos negócios, consolidação da linha de produtos ou serviços, preocupação em melhorar o sistema de distribuição e moderada hostilidade dos concorrentes. Aumenta a importância das questões financeiras, uma vez que a empresa necessita gerar fluxo de caixa para sustentar o seu crescimento e

incrementar o capital de giro (ADIZES, 1996; CHURCHILL; LEWIS, 1983; GALBRAITH, 1982; GREINER, 1972; LESTER; PARNELL; CARRAHER, 2003; SCOTT; BRUCE, 1987).

A preocupação da empresa no estágio três é com a ampliação da produção e com a coordenação da rede de distribuição. A sua taxa de crescimento é lenta, a hostilidade dos concorrentes aumenta e ela busca distanciar-se dos elos familiares (ADIZES, 1996; CHURCHILL; LEWIS, 1983; GALBRAITH, 1982; GREINER, 1972; LESTER; PARNELL; CARRAHER, 2003; SCOTT; BRUCE, 1987).

Definiram-se, para o trabalho de campo, considerando-se a especificidade de gestão “contexto”, os construtos “evolução” e “mercado”, conforme consta no quadro 12.

5.1.1.4 Estratégia

A especificidade estratégia também é pouco abordada nos estudos sobre o ciclo de vida organizacional e, quando tratada, não provoca uma discussão aprofundada sobre os seus conceitos e os estágios de desenvolvimento das empresas. Por isso, foram levantadas poucas categorias nesta especificidade e foi identificada nos primeiros estágios uma simbiose entre as pretensões do dirigente e os objetivos da empresas, interferindo nas estratégias da empresa.

No estágio um a estratégia principal da empresa é a existência, assegurando o seu nascimento e a criação de mercado. A empresa procura desenvolver, fazer e testar um novo produto ou serviço, para vendê-lo ou prestar os primeiros serviços. Essa opção estratégica pode ser compatível com as estratégias prospectora e a de ser a primeira a se mover em nichos inovadores e poucos explorados (CHURCHILL; LEWIS, 1983; GALBRAITH, 1982; GREINER, 1972; LESTER; PARNELL; CARRAHER, 2003; MILES; SNOW, 1978; SCOTT; BRUCE, 1987).

O estágio dois caracteriza-se pela expansão do mercado, pelo possível crescimento da empresa e pela busca de eficiência operacional. Nesse estágio, a estratégia da empresa é

garantir a sobrevivência, e a orientação preponderante é vender (ADIZES, 1996; CHURCHILL; LEWIS, 1983; GALBRAITH, 1982; GREINER, 1972; LESTER; PARNELL; CARRAHER, 2003; SCOTT; BRUCE, 1987).

Churchill e Lewis (1983) separaram o terceiro estágio em dois subestágios, com opções estratégicas diferentes. No primeiro subestágio, sucesso desimpedido, que mantém maior sintonia com os demais autores, a estratégia principal da empresa é manter a lucratividade, o *status quo*, enquanto que no segundo subestágio, sucesso-crescimento, a intenção da empresa é obter recursos para impulsionar o seu crescimento continuado.

ESTRATÉGIA						
Construto	Categoria		Autor	Estágio 1	Estágio 2	Estágio 3
ORIENTAÇÃO	Estratégia Principal		Churchill e Lewis (1983)	Existência	Sobrevivência	Manutenção da lucratividade - <i>status quo</i> (SD) Obtenção de recursos para crescer (SC)
	Assuntos Chaves		Scott e Bruce (1987)	Obtenção de clientes	Renovação e dispêndio	Gerenciar crescimento / Assegurar recursos
	Estratégia		Machado-da-Silva, Vieira e Dellagnelo (1998)	De expansão de alto risco em relação ao mercado	De estabilidade e eficiência	De estabilidade e eficiência
	Estratégia		Lester, Parnell e Carraher (2003)	Prospectora e primeiro a se mover	Analítica e segundo a se mover	Defensora e Controle de um segmento de mercado
	Proposições			Viabilização do empreendimento	Sustentação do crescimento	Consolidação do empreendimento
ESCOLHA	Enfatizado pela organização		Greiner (1972)	Criação de um produto e mercado	Contratação de um gerente	Estruturação da empresa
	Foco Gerencial			Realização e venda	Eficiência operacional	Expansão de mercado
	Tarefas (o que fazer)		Galbraith (1982)	Invenção, realização e testes	Realização e distribuição	Realização e ser lucrável
	Orientação preponderante		Adizez (1996)	Produção	Vendas	Expansão
	Proposições			Criação, produção e comercialização dos produtos	Eficácia operacional	Lucratividade e expansão

Nota: SD e SC referem-se aos sub-estágios Sucesso-Desimpedido e Sucesso-Crescimento

Quadro 13 - Descrição das categorias da especificidade Estratégia

Fonte: Elaborado pelo autor

No estágio três, provavelmente, tanto o mercado como a empresa encontram-se em ritmo de expansão e o objetivo da empresa é a lucratividade (ADIZES, 1996; GALBRAITH, 1982; GREINER, 1972; SCOTT; BRUCE, 1987). Apesar de essa proposição abranger vários setores, ela é mais direcionada para as empresas tecnológicas, nas quais o período de maturação do investimento e de geração de lucro é mais lento do que no varejo ou na indústria tradicional. Por isso, somente a partir do terceiro estágio, é que a lucratividade é alcançada para empresas da área de tecnologia (GALBRAITH, 1982). A estratégia principal do estágio é manter a situação de crescimento, assim como o assunto-chave é gerenciá-lo. A ênfase muda de um foco externo para um interno, a fim de se estruturar a organização (GREINER, 1972; SCOTT; BRUCE, 1987).

Como resultado, as discussões sobre as categorias da especificidade estratégia foram reunidas nos construtos orientação e escolha, conforme quadro 13.

5.1.2 Construto da abordagem do processo

O construto sobre a abordagem do processo foi elaborado em dois passos. No primeiro, considerando-se o capítulo 2, conceituaram-se as quatro funções administrativas — planejar, organizar, liderar e controlar —, enquanto que, no segundo, estabeleceram-se em um quadro os três construtos para cada uma dessas funções administrativas.

Em relação ao primeiro passo, entende-se que o planejamento estabelece uma condição futura para empresa e determina quais ações e recursos são requeridos para alcançá-la. O planejamento pode situar-se no contínuo totalmente formal até totalmente informal (ACKOFF, 1970; BRACKER, 1980; MINTZBERG, 1973a; NEWMAN, 1973; SNYDER; GLUECK, 1980). Como planejamento formal: refere-se a um plano escrito, fruto de um processo organizacional racional e sistemático para avaliar a situação da empresa (BRACKER; PEARSON, 1986; MINTZBERG, 1973a; ROBINSON; PEARCE, 1983; RUE;

IBRAHIM,1998). Como planejamento informal: é intuitivo, sem plano escrito e sem processo formal de divulgação da visão estratégica da empresa (Capítulo 2).

A função de organização define a realização do trabalho isoladamente ou em grupo e aloca os recursos materiais e financeiros da empresa (BATEMAN; SNELL, 1998; KOONTZ; O'DONNELL, 1978; KOONTZ; O'DONNELL; WEIHRICH, 1986; LAMOND, 2003; TEIXEIRA, 1981).

PROCESSO ADMINISTRATIVO		
Função	Construto	Descrição
Planejamento	Preparação do futuro	Pensa sobre o futuro, busca por informação e analisa o ambiente de atuação da empresa.
	Estabelecimento de alvos	Avalia e defini missão, diretrizes, objetivos e metas para a empresa.
	Estabelecimento de caminhos e recursos	Identifica, avalia e escolhe as alternativas e os meios para se alcançar os objetivos.
Organização	Estabelecimento de fluxos de trabalho	Define as atribuições dos funcionários e as regras de conduta e comportamento.
	Provisão das necessidades de pessoal	Contrata pessoal, defini atribuições e responsabilidades dos executores.
	Provisão das necessidades de recursos tangíveis e intangíveis.	Aloca os bens materiais na empresa ou os recursos financeiros demandados pelo plano ou pelo orçamento.
Liderança	Decisão sobre a execução do trabalho	Decide e comunica aos subordinados sobre a execução do plano e dos fluxos de trabalho. Informa as regras e as rotinas de trabalho
	Relacionamento com os subordinados	Solicita providências de modo verbal ou por escrito, responde as iniciativas e aos requerimentos dos subordinados, orienta, incentiva, recompensa e repreende os subordinados, conduz reuniões e interfere nas relações interpessoais para solucionar conflitos
	Atendimento as pessoas	Mantém contato com outras pessoas que não sejam subordinados, sejam elas clientes, fornecedores, consultores, prestadores de serviço ou pares.
Controle	Monitoração da realização das atividades	Avalia por meio visual, contato verbal, meio eletrônico ou escrito o andamento do plano.
	Análise dos desvios	Comparar o realizado com o planejamento e avalia os motivos dos desvios.
	Fornecimento de informações	Suprir com informações as demais áreas da organização sobre a execução das atividades, no momento em que elas ocorrem ou em situações posteriores (<i>feedback</i>).

Quadro 14 - Construtos teóricos para a Abordagem do processo

Fonte: Elaborado pelo autor

A função de liderança trata da execução do plano. Lida com a autoridade, a disciplina, a energia e a iniciativa com os subordinados. Bem como com a explicação, a comunicação, a definição de prioridades e de padrões e a motivação no local de trabalho (ANALOU, 1995;

CARROL; GILLEN, 2002; KOONTZ, O'DONNELL, 1978; LAMOND, 2004; NEINABER; ROODT, 2008; OSHAGBEMI; OCHOLI, 2005; RAMOS, 1983; YUKL, 1989).

A função controle especifica e prescreve o papel social a ser desempenhado pelos funcionários na organização. Ocorre sobre o comportamento das pessoas ou sobre os resultados das tarefas ou sobre os ativos (GICLIONI; BEDEIAN, 1974; KIRSCH, 1996; KOONTZ; BRADSPIES, 1972; MACHADO-DA-SILVA; VIEIRA; DELLAGNELO, 1998; OUGHY; MAGUIRE, 1975).

Em relação ao passo dois, apresentou-se no quadro 14, o agrupamento dos construtos e das descrições inerentes os conceitos das quatro funções administrativas, que serão utilizadas no trabalho de campo.

5.1.3 Construto da abordagem dos papéis

O construto sobre os papéis do administrador foi, também, elaborado em dois passos. No primeiro, considerando-se o Capítulo 2, conceituaram-se os dez papéis do administrador divididos nos grupos interpessoais, informacionais e decisoriais. No segundo, estabeleceram-se três construtos para cada papel.

Em relação a esse primeiro passo, entende-se que os papéis interpessoais são de representante, de líder e de contato. Como representante, o dirigente representa a organização por meio da sua autoridade formal e *status*, em atividades cerimoniais e protocolares. Como líder, ele é o responsável pelo relacionamento com os subordinados e integração dos interesses individuais internos com as metas organizacionais. Constantemente, o líder acompanha a execução das operações, a fim de verificar quais estão erradas e quais problemas precisam de sua atenção. Como contato, ele desenvolve e mantém relacionamentos com outros administradores ou superiores, ou com clientes ou vendedores ou consultores.

PAPÉIS DO ADMINISTRADOR		
Papel	Construto	Descrição
Representante	Participação em eventos sociais	Participa de eventos externos. Como cerimônias de concessão de prêmios ou de entidade de classe.
	Atendimento aos visitantes	Atende as pessoas que procuram a empresa, mas não são clientes.
	Promoção de eventos sociais	Realiza eventos sociais para promover a imagem ou produtos da empresa
Líder	Orientação da execução das tarefas	Define metas de trabalho e comunica ordens e orientações aos subordinados.
	Relacionamento com os subordinados	Critica, reconhece e motiva os subordinados.
	Exercício da autoridade	Percebe que os subordinados compreendem perfeitamente as orientações, as aceitam e as cumprem.
Contato	Relacionamento interno	Desenvolve atividades para manter um conjunto de relações formais e informais dentro da empresa.
	Relacionamento externo	Estabelece relacionamentos profissionais externos.
	Disseminação de informações internas	Repassa informações externas importantes aos funcionários.
Monitor	Obtenção de informações	Identifica e coleta informações relevantes para a empresa
	Monitoramento das operações internas	Avalia o desempenho da empresa, a fim de realizar ajustes e mudanças.
	Acompanhamento dos eventos externos	Verifica o que os competidores fazem e os acontecimentos do ambiente externo.
Disseminador	Seleção de informações	Classifica quais informações relevantes serão compartilhadas com os subordinados.
	Compartilha informações	Compartilha informações relevantes com os subordinados.
	Assegura o recebimento de informações	Assegura que os subordinados recebam informações relevantes para a execução da tarefa.
Porta-voz	Realização de comunicados	Concede entrevista ou realiza discursos ou apresenta informações da empresa para públicos externos.
	Comunicação em nome da empresa	Pronuncia-se sobre a história ou a situação da empresa em eventos ou reuniões.
	Representação do setor	Reivindica benefícios para as empresas do setor.
Empreendedor	Promoção de melhorias	Altera os fluxos de trabalho, a fim de melhorar a produtividade.
	Proposição de oportunidades	Procura por inovações, que possam se tornar projetos da empresa.
	Implementação de novos projetos	Conduz a implantação de projetos de melhoria ou mudança de produto, serviço e métodos de produção ou de gestão.
Solucionador de distúrbios	Resolução de conflitos rotineiros	Resolve os conflitos entre os subordinados, advindos de situações rotineiras.
	Resolução de conflitos repentinos	Resolve os conflitos entre os subordinados, advindos de situações inesperadas.
	Resolução de impasses	Resolve os impasses entre subordinados e outras pessoas.
Alocador de Recursos	Programação de compromissos	Agenda compromissos pessoais e dos subordinados.
	Avaliação de orçamentos	Decide sobre investimentos da empresa (analisa e seleciona projetos que demandem aplicação de recursos financeiros).
	Alocação de recursos	Aloca os recursos financeiros, materiais e físicos, a fim de maximizar a sua eficiência.
Negociador	Negociação de cooperação	Persuade outras pessoas a cooperarem com projetos da empresa.
	Negociação de acordos	Negocia acordos com entidades de classe, governamentais e jurídicas.
	Negociação de transações	Negocia a comercialização de produtos e serviços ou acordos com outras empresas.

Quadro 15 - Construtos teóricos para os papéis do administrador

Fonte: Elaborado pelo autor

Os papéis informacionais são de monitor, de disseminador e de porta-voz. Como monitor, o dirigente monitora o que acontece na empresa e no ambiente externo. Como disseminador, ele transmite as informações essenciais dentro do espaço de trabalho. Como porta-voz, ele providencia o envio de informações da organização à comunidade externa.

Os papéis decisoriais são de empreendedor, de solucionador de distúrbios, de alocador de recursos e de negociador. Como empreendedor, ele dedica-se a melhorar a unidade de trabalho e a promover voluntariamente mudanças no escopo de sua atuação. Como solucionador de distúrbios, ele responde involuntariamente às pressões e às mudanças que ocorrem na unidade de trabalho. Como alocador de recursos, ele decide sobre a aplicação de recursos financeiros, tempo, material, equipamentos e trabalho da unidade. E por fim, como negociador, ele conduz as negociações em nome da empresa com indivíduos ou representantes de outras organizações públicas ou privadas.

Em relação ao passo dois, apresentaram-se no quadro 15, os construtos e as descrições inerentes aos dez papéis do administrador.

5.1.4 Construto teórico do modelo de Estilos Gerenciais

O modelo de estilos gerenciais foi estabelecido a partir do estágio do ciclo de vida organizacional da empresa, identificado pela classificação das especificidades de gestão Dirigente, Organização, Contexto organizacional e Estratégia (DOCE), considerando-se os relacionamentos entre as quatro funções administrativas com os dez papéis do administrador. Essa proposta é ilustrada na figura 12.

Figura 12 - Diagrama para construção do modelo dos Estilos Gerenciais

Fonte: Elaborado pelo autor

De acordo com essa proposta, o modelo de estilos gerenciais dos empresários das pequenas empresas do setor metal-mecânico será elaborado a partir do agrupamento dos estilos individuais identificados durante a pesquisa (estilos X, Y, Z).

5.2 Métodos de pesquisa

A metodologia, como um instrumento de pesquisa, define sistemática e racionalmente os procedimentos intelectuais e técnicos que serão adotados para se alcançar esse objetivo (DEMO, 1992; GIL, 1999; LAKATOS; MARCONI, 1992). Assim, a finalidade desta seção é apresentar o delineamento dos métodos adotados nesta pesquisa. Propõe-se coletar dados

empíricos em pequenas empresas do setor metal-mecânico das cidades de São Carlos, Araraquara, Matão, Américo Brasiliense e Sertãozinho do estado de São Paulo, por meio de uma pesquisa de campo dividida em duas fases.

5.2.1 Primeira fase do trabalho de campo

Os propósitos desta fase foram de mapear todas as empresas do setor metal-mecânico, apenas, da cidade de São Carlos, independentemente do porte; e caracterizar as micro, pequenas e médias empresas locais do setor referente às suas variáveis organizacionais, ao número de funcionários, aos tipos de processos produtivos, as características dos empresários etc. Esta fase do trabalho de campo classifica-se como:

a) Caracterização da pesquisa

- quanto à natureza, a pesquisa foi considerada como aplicada, porque contribui para fins práticos;
- quanto à abordagem do problema, foi considerada como quantitativa, porque empregará quantificação tanto na coleta de dados como no tratamento, por meio de técnicas estatísticas descritivas exploratórias (SILVA; MENEZES, 2001);
- quanto ao tipo de pesquisa, foi considerada como descritiva, porque descreve as características da população de empresas do setor metal-mecânico (GIL, 1999);
- quanto aos procedimentos técnicos, foi considerada como levantamento, porque foram conhecidas as características da população e não da amostra.

b) Escolha das empresas

As empresas que participaram desta etapa da pesquisa foram caracterizadas como do setor metal-mecânico e estão instaladas em São Carlos. A proposta foi a de atualizar o levantamento realizado por Moioli, Escrivão Filho e Oliveira (2007) e pelo grupo de pesquisa GEOPE .

O critério escolhido para classificar o porte das empresas foi o proposto pelo SEBRAE (2008) e pelo *SBA* (2008), que utilizam o número de funcionários, considerando o setor econômico de atuação da empresa. o SEBRAE utiliza 499 e o *SBA* utiliza 500. Assim, considera-se como pequena empresa do setor metal-mecânico a empresa com até 500 funcionários.

c) Questões da pesquisa

Apresentam-se a seguir, as questões norteadoras desta fase da pesquisa:

- Quais são as principais características das empresas que compõem o setor metal-mecânico de São Carlos?
- Quais são as características dos empresários das pequenas empresas?

d) Variáveis de Pesquisa

- Empresa do setor metal-mecânico: é a pessoa jurídica que fabrica produtos de metal, máquinas ou equipamentos ou que explora, pelo menos, uma das seguintes atividades industriais: metalurgia básica, usinagem, fundição, mecânica ou automação (Capítulo 5).

e) Técnica de coleta de dados

Os dados foram coletados por meio da aplicação de questionários semi-estruturado, questões abertas e fechadas.

f) Análise dos Dados

As respostas foram cadastradas em arquivos de software estatístico e sintetizadas conforme a sua natureza, para fornecer medidas descritivas de posição e de dispersão.

g) Construção do questionário

A primeira fase da coleta de dados teve como objetivo caracterizar a demografia das empresas e o setor metal-mecânico. O instrumento de coleta de dado foi elaborado a partir de

uma síntese dos questionários sobre os assuntos utilizados pelos integrantes do GEOPE em teses e dissertações.

O instrumento foi elaborado para coletar dados por meio de entrevista pessoal com os dirigentes das empresas. Ele contém 53 questões estruturadas e semi-estruturadas, organizadas nas seguintes seções: dados do entrevistado, dados da empresa, estrutura organizacional, planejamento, produção, tecnologia, contexto organizacional e encerramento. A finalidade dessas oito seções foi a de coletar dados para caracterizar as empresas, tipificar os processos e as estruturas, verificar o grau de formalização do planejamento e conhecer o seu contexto organizacional.

Antes da aplicação do questionário, realizaram-se dois pré-testes. Um na primeira semana de fevereiro de 2009 e outro no dia 13/02/2009. O segundo estava previsto para ser realizado em trinta minutos, mas levou cerca de duas horas e meia, pois, além da aplicação do questionário, vivenciaram-se relatos orais sobre a empresa e a vida dos sócios e visitou-se a indústria, para conhecer a cadeia produtiva, a produção e os produtos.

O pré-teste proporcionou a realização de ajustes no questionário e mostrou que, durante a entrevista, o pesquisador teria a oportunidade de conhecer relatos de experiências de vida profissional enriquecedores que não seriam captados pelo questionário. Assim, foi utilizado durante as entrevistas um diário de campo para registrar as informações mais importantes observadas ou recebidas durante as visitas. O protocolo desta seção e a cópia do questionário constam nos apêndices A,B e C.

5.2.2 Segunda fase do trabalho de campo

Após realizar a caracterização das pequenas empresas do setor metal-mecânico, prosseguiu-se para a segunda fase da pesquisa de campo, que é classificada como:

5.2.2.1 Caracterização da pesquisa

- quanto à natureza, esta fase da pesquisa é também considerada como aplicada, porque contribui para fins práticos, em que se relacionou o trabalho do empresário na pequena empresa do setor metal-mecânico com as descrições do trabalho do administrador.
- quanto à abordagem do problema, é também considerada como quantitativa, porque usa de quantificação, tanto na coleta como no tratamento dos dados. No entanto, respeitando a estrutura multivariada contida nos dados aplicou-se técnicas estatísticas multivariadas exploratórias;
- quanto ao tipo de pesquisa, é considerada como descritiva, porque procurou relacionar o trabalho do dirigente na pequena empresa do setor metal-mecânico com outras variáveis organizacionais;
- quanto aos procedimentos técnicos, é considerada como levantamento (*survey*), porque procedeu-se à interrogação dos empresários das pequenas empresas para, posteriormente, mediante análise estatística, obter conclusões correspondentes ao trabalho que ele desenvolve na condução da empresa (GIL, 1999).

5.2.2.2 Escolha das empresas

A amostra considerada foi constituída de todas as pequenas empresas cadastradas a partir do levantamento realizado na primeira fase desta pesquisa e que atenderam ao critério de pequena empresa.

5.2.2.3 Formulação das hipóteses de pesquisas

As discussões anteriores mostraram que as pesquisas sobre trabalho do administrador produziram, nas últimas décadas, uma extensa literatura. Entre as importantes contribuições apresentadas, predominaram aquelas vinculadas às abordagens do processo e dos papéis, mas voltadas à grande empresa.

No entanto, será que essas duas abordagens quando confrontadas com a realidade da pequena empresa conseguiriam explicar, pelo menos parcialmente, o que o empresário da pequena empresa faz? Ou as explicações seriam tão atreladas aos eventos da grande empresa que inviabilizariam as tentativas de intercâmbio entre a realidade da grande empresa com a realidade da pequena empresa? Pelo que foi revisado na literatura, não se espera uma tradução literal entre essas duas realidades, pois os conteúdos das abordagens representam contínuos nos quais o trabalho do administrador inicia-se em um estágio mais informal e intuitivo até um estágio mais formal e racional.

Assim, formularam-se suposições sobre como as quatro funções da abordagem do processo e os três papéis da abordagem dos papéis se relacionam com o que o empresário da pequena empresa faz, considerando-se os estágios do ciclo de desenvolvimento das empresas. As formulações resultaram em três conjuntos de hipóteses:

- hipóteses sobre especificidades e estágios de desenvolvimento da pequena empresa;
- hipóteses sobre estágios de desenvolvimento da pequena empresa e o trabalho do administrador; e
- hipóteses sobre estágios de desenvolvimento da pequena empresa e as duas abordagens sobre trabalho do administrador.

a) Hipóteses sobre especificidades e estágios de desenvolvimento da pequena empresa

Os fundamentos da teoria do ciclo de vida organizacional mostraram que as empresas são organizações dinâmicas, cujas características se alteram conforme elas mudam de estágio. Identificou-se também que as especificidades de gestão da pequena empresa poderiam ser bem representadas pelas especificidades do dirigente, da organização, do contexto organizacional e da estratégia. Além disso, associaram essas especificidades de gestão aos estágios do ciclo de vida organizacional. Assim, formulou-se o seguinte questionamento: **será**

que a realização do trabalho do empresário da pequena empresa altera-se conforme a empresa muda de estágio do ciclo de vida organizacional?

Para entender melhor essa indagação, é preciso preliminarmente **distinguir as pequenas empresas por estágio de ciclo de vida** utilizando as especificidades de gestão dirigente, organização, contexto organizacional e estratégia. A hipótese derivada desse questionamento é descrita a seguir:

Hipótese: As especificidades de gestão possibilitam determinar o estágio do ciclo de vida organizacional das empresas participantes do estudo se encontram.

H0-1: As especificidades de gestão: Dirigente, Organização, Contexto e Estratégia não são capazes de distinguir os estágios do ciclo de vida organizacional da pequena empresa.

H1: As especificidades de gestão das pequenas empresas são relacionadas aos três primeiros estágios do ciclo de vida organizacional na pequena empresa.

Essa hipótese e suas relações são retratadas na figura 13. O diagrama mostra que as quatro especificidades de gestão serão confrontadas com a realidade da pequena empresa. Assim, as empresas cujas realidades se assemelharem mais as características sistematizadas de um determinado estágio serão consideradas como pertencentes a esse estágio.

Figura 13 - Relações entre as Especificidades de gestão e Estágios de desenvolvimento da pequena empresa

b) Hipóteses sobre estágios de desenvolvimento da pequena empresa e o trabalho do administrador

Prosseguindo com as discussões sobre hipóteses, uma vez que se consiga identificar o estágio do ciclo de vida em que as pequenas empresas se encontram, provavelmente, os resultados permitirão classificá-las em um dos três estágios identificados na revisão da

literatura. Supondo-se que as pequenas empresas mudam de estágio, passa-se a discutir como as abordagens do processo e dos papéis se relacionam com o trabalho realizado pelo empresário na pequena empresa em determinado estágio. Busca-se verificar se as formulações disponíveis na literatura sobre as funções e os papéis do administrador estão relacionadas com o trabalho realizado pelo empresário da pequena empresa e de acordo com o estágio identificado, conforme hipóteses apresentadas a seguir:

Hipótese: As funções e os papéis do administrador são relacionados com o trabalho do empresário da pequena empresa.

H0-2: Não existe relação entre as funções do administrador com o trabalho realizado pelo empresário.

H2: Existe uma **relação** entre as **funções do administrador** e o **trabalho** realizado pelo **empresário** da pequena empresa.

H0-3: Não existe relação entre os papéis do administrador com o trabalho realizado pelo empresário.

H3: Existe uma **relação** entre os **papéis do administrador** e o **trabalho** realizado pelo **empresário** da pequena empresa.

Na figura 14, retratam-se as relações advindas das formulações dessas duas hipóteses.

Figura 14 - Hipóteses das relações entre as abordagens do processo e dos papéis e o trabalho do empresário da pequena empresa

c) Hipóteses sobre estágios de desenvolvimento da pequena empresa e as duas abordagens sobre trabalho do administrador

Finalizando as discussões sobre hipóteses, após verificar as relações individualizadas das abordagens do processo e dos papéis, questiona-se: será que existe **relação** entre o **trabalho realizado pelo empresário** com os **estágios do ciclo de vida organizacional** das pequenas empresas, considerando-se as **duas abordagens simultaneamente**? A hipótese desse questionamento é apresentada a seguir e retratada na figura 15:

Hipótese: As descrições do trabalho do administrador são relacionadas ao trabalho realizado pelo empresário e ao estágio do ciclo de vida da pequena empresa.

H0-4: Não existe relação entre o trabalho realizado pelo empresário e os estágios do ciclo de vida organizacional da pequena empresa.

H4: Há uma **relação** entre **as funções e os papéis do administrador** e o **trabalho** realizado pelo **empresário**, **dependendo do estágio do ciclo de vida** da pequena empresa.

H4.1: **A realização** das funções administrativas **altera-se** conforme **o estágio** do ciclo de vida organizacional da pequena empresa.

H4.2: **A realização** dos papéis do administrador **altera-se** conforme **o estágio** do ciclo de vida organizacional da pequena empresa.

Figura 15 - Relações entre os estágios, as abordagens e o trabalho do empresário da pequena empresa

d) Sínteses das hipóteses

Concluindo esta discussão sobre as relações do trabalho do administrador com o trabalho do empresário da pequena empresa, as quatro hipóteses propostas procuram verificar três conjuntos proposições.

O primeiro conjunto verifica se o instrumento proposto para identificar o estágio do ciclo de vida organizacional no qual a empresa se encontra é apropriado — Hipótese 1 —. O próximo conjunto de proposições examina se as abordagens do processo e dos papéis são condizentes com a realidade da pequena empresa — Hipóteses 2 e 3 —. Finalizando, o último conjunto, verifica se as funções e os papéis dos empresários mudam conforme as empresas também mudam de estágios — Hipótese 4 —. Essas discussões são sintetizadas na figura 16.

Figura 16 - Síntese das hipóteses

5.2.2.4 Variáveis de pesquisa

O presente trabalho é composto de cinco variáveis principais: empresário da pequena empresa, função do administrador, papéis do administrador, o ciclo de vida organizacional, e especificidades de gestão da pequena empresa, apresentadas a seguir:

Estilo do trabalho do empresário da Pequena Empresa: Entende-se estilo gerenciais como um conjunto de comportamentos observáveis e estáveis, cujas descrições seguem o estabelecido na abordagem do processo para as funções administrativas e na abordagem dos papéis para os papéis do administrador. Diz respeito sobre o que os dirigentes dizem que fazem no seu cotidiano, mas não sobre como eles fazem (MINTZBERG, 1973b, 1975; STAMP, 1989). Empresário é a pessoa ativa, o proprietário da empresa e/ou tomador das decisões mais importantes; é o responsável principal por construir e manter a realidade da empresa (Capítulo 4).

- Estágio do Ciclo de Vida Organizacional: é uma determinada fase ao longo da existência das organizações, identificada por um conjunto de características organizacionais similares à de outras organizações e previsíveis, mas diferentes, quando comparadas com outras fases do Ciclo de Vida Organizacional (Capítulo 3). O Ciclo de Vida Organizacional é um referencial analítico para interpretar os padrões similares de diversas variáveis organizacionais apresentados pelas organizações durante um determinado período de tempo e classificados em estágios (HANKS et al., 1993; KIMBERLY, 1980a; SMITH; MITCHELL; SUMMER, 1985).
- Especificidades da Pequena Empresa: refere-se às características específicas da pequena empresa, que a tornam diferente da grande empresa (Capítulo 4).
- Funções do administrador: refere-se a uma das descrições do trabalho do administrador; é um conjunto de quatro funções, caracterizadas por um ciclo, cujas atividades formam um processo sequencial na concepção e simultâneo na operação. As quatro funções referem-se às atividades de planejamento, de organização, de liderança e de controle (ESCRIVÃO FILHO, 1995; FAYOL, 1975; KOONTZ; O'DONNELL, 1978; WREN, 1994) e (Capítulo 2, seção 2.2).

- Papéis do administrador: refere-se a uma das descrições do trabalho do administrador; constitui-se de dez conjuntos de tarefas similares e agrupadas pelo tempo despendido e pela frequência na execução e verificadas quando o administrador desempenha as suas atribuições. Os dez papéis do administrador são de: representante, líder, contato, monitor, disseminador, porta-voz, empreendedor, solucionador de distúrbios, alocador de recursos e negociador (MINTZBERG, 1973b; 1975; Capítulo 2, seção 2.3 desta tese)

Essas variáveis da pesquisa foram ordenadas em um diagrama (figura 17) que retrata o delineamento da segunda fase da pesquisa. É a partir desse diagrama que as demais variáveis de pesquisa foram empregadas e que também se pretende formular o modelo de estilos gerenciais, proposto no objetivo principal da tese.

Figura 17 - Variáveis de Pesquisa

5.2.2.5 Construção do questionário

Em face de os objetivos desta pesquisa contemplar a coleta de dados empíricos nas empresas em duas fases distintas, mas dependentes, elaboraram-se dois modelos de questionários. Apresentam-se descrições dos principais pontos considerados nas construções do questionário da segunda fase da pesquisa.

Para examinar as hipóteses propostas neste trabalho, optou-se por elaborar um questionário com quatro seções: a primeira, a fim de se identificar as características da empresa e o perfil do entrevistado; a segunda, para categorizar o estágio do ciclo de vida da

empresa, considerando-se as especificidades de gestão: dirigente, organização, estratégia e contexto organizacional (DOCE); a terceira para caracterizar as quatro funções do administrador; e a quarta, para caracterizar os papéis do administrador.

a) Questionário - 1ª Seção

Na primeira seção do questionário, foram incluídas questões para caracterizar o entrevistado e a empresa. Elas auxiliam na estratificação de perfil dos entrevistados e no enquadramento das empresas nos respectivos portes. A escolha das questões desta seção baseou-se em materiais produzidos e divulgados pelos pesquisadores do GEOPE, os quais possuem longa tradição no exame da pequena empresa. O modelo desta seção do questionário encontra-se no apêndice H.

b) Questionário - 2ª Seção

As questões da segunda seção do questionário tratam do ciclo de vida organizacional. Foram elaboradas tendo como base a Seção 5.1, construto teórico, e o estudo de Oliveira e Escrivão Filho (2009). Esses autores discutem como categorizar os estágios do ciclo de vida organizacional das pequenas empresas do setor metal-mecânico nas quatro especificidades de gestão (DOCE).

Após as definições das características esperadas das pequenas empresas em um determinado estágio, passou-se à elaboração das questões para a formatação do questionário e das respectivas opções de respostas. Foram formuladas duas questões e as respectivas opções de resposta para cada uma das quatro especificidades de gestão. O número de questões por especificidade foi compatível com o número de construtos selecionados na Seção 5.1.1, desta tese e levou-se em conta ainda, a análise do tempo de resposta condizente com a disponibilidade dos empresários, considerando-se a finalidade desta seção do questionário, de classificar as empresas nos estágios.

Entre as diversas opções de design, composição das questões e das respostas, para esta seção do questionário, optou-se pelo modelo de escala multi-itens de Conant, Mokwa e Varadarajan (1990) e de Gasse e Carrier (1992).

Gasse e Carrier (1992) utilizaram uma escala para identificar as fases de desenvolvimento das pequenas empresas, considerando os comportamentos dos dirigentes e as características das empresas. Eles utilizaram três respostas mutuamente excludentes para cada questão.

A escala de Conant, Mokwa e Varadarajan (1990) classifica as pequenas empresas em um dos quatro tipos de estratégia da tipologia de Miles e Snow (1978). Essa escala é reconhecida na literatura de estratégia de pequena empresa como um instrumento válido de operacionalização da tipologia. Nesse design, constam onze questões, e o respondente é quem tipifica a estratégia da empresa, por meio da escolha forçada de respostas descritivas, distintas e mutuamente excludentes.

Levando-se em conta essas considerações, foi elaborada uma versão do questionário referente à identificação da pequena empresa em um determinado estágio, a qual se encontra no protocolo de pesquisa, apêndice D.

c) Questionário - 3ª Seção

A primeira decisão para a elaboração desta seção do questionário e da próxima foi manter um número igualitário de questões e uma escala idêntica de mensuração. Assim, adotou-se o número de três perguntas para cada assunto de interesse de investigação, ou seja, as quatro funções e os dez papéis do administrador e a escala de Likert de sete pontos para coletar as respostas dos dirigentes.

A terceira seção do questionário verifica a incidência das quatro funções da abordagem do processo no trabalho executado pelo empresário da pequena empresa. A definição das perguntas baseou-se nos conteúdos da seção 5.1.2, construto da abordagem do

processo desta tese. Além disso, foram consultados o trabalho pioneiro de Mahoney, Jerdee e Carroll (1965) sobre categorias de funções do trabalho do administrador e um modelo de questionário enviado pelo professor Lamond.

O questionário, disponibilizado por Lamond (2004), foi utilizado em um estudo sobre a possibilidade de reconciliação entre as abordagens do processo e dos papéis. O instrumento procura captar as atividades realizadas pelos administradores, por meio do levantamento de sessenta comportamentos administrativos, divididos em duas situações. A primeira situação verifica como os administradores gostariam de executar as suas responsabilidades e a segunda, como eles realmente as executam. Embora o desenho do questionário utilizado pelo professor Lamond (2004) não apresente a mesma configuração do instrumento elaborado nesta seção, as questões e as respostas assemelham-se aos conteúdos das perguntas que se pretende formular, que é captar o trabalho executado pelo empresário na gestão cotidiana da sua empresa.

Ponderando sobre essas observações, elaborou-se uma versão do questionário referente à identificação do trabalho do empresário da pequena empresa nas funções administrativas, conforme o que está apresentado nos protocolos de pesquisa, apêndice E.

d) Questionário - 4ª Seção

Nesta seção do questionário constam as questões sobre os grupos de papéis do administrador interpessoal, informacional e decisional. Os conteúdos das questões basearam-se na seção 5.1.3 desta tese e nos trabalhos de Anderson, Murray e Olivarez Jr. (2002) e de Pearson e Chatterjee (2003). Esses autores desenvolveram escalas para coletar dados sobre os dez papéis do administrador. O modelo de questionário utilizado por Anderson, Murray e Olivarez Jr. (2002) consta do artigo publicado pelos autores. Enquanto que o modelo de questionário utilizado por Pearson e Chatterjee (2003) foi solicitado via *email* e recebido via Correios no início de março de 2009.

Anderson, Murray e Olivarez Jr. (2002) investigaram quais papéis do administrador se destacaram mais em uma comunidade de diretores acadêmicos, por meio de uma escala Likert de 4 pontos, com três itens por papel, totalizando trinta questões. Enquanto que Pearson e Chatterjee (2003), ao pesquisarem sobre o trabalho dos administradores na Ásia, utilizaram um instrumento, com sessenta e seis questões sobre os papéis do administrador, divididas nos grupos de importância e de frequência, averiguadas também por uma escala de Likert, mas de sete pontos. Assim, foram elaboradas para esta seção do questionário trinta questões, a fim de se examinar os dez papéis do administrador, com três questões por papel, conforme protocolo de pesquisa, apêndices F e G.

Apresenta-se no quadro 16 uma síntese das discussões sobre os questionários das duas fases desta pesquisa.

Fases	Seção	Assunto explorado	Protocolo	Questionário
			Apêndices	
1ª FASE	Todas	Caracterização do setor metal-mecânico	A	B e C
2ª FASE	1º	Caracterização do entrevistado e da empresa	--	H – Seção 1
	2º	Especificidades de Gestão (DOCE) e Ciclo de Vida Organizacional (CVO)	D	H – Seção 2
	3º	Trabalho do administrador: abordagem do processo	E	H – Seção 3
	4º	Trabalho do administrador: abordagem dos papéis	F e G	H – Seção 4

Quadro 16 - Síntese das seções dos questionários

e) Tipo de escala do questionário para as seções três e quatro

Apesar de a escala do questionário das seções sobre o trabalho e sobre os papéis do administrador possuir características de uma escala ordinal, neste trabalho ela foi considerada como intervalar. Porque é comum nas pesquisas em administração tratar esse tipo de escala como se fosse intervalar. Evidências empíricas mostram que os respondentes da área de administração tratam os intervalos entre os pontos como sendo iguais em magnitude (HAIR et al.; 2005). Autores da área do trabalho do administrador também consideraram a escala de Likert como intervalar (GOTTCHALK, 2002; KONRAD et al., 2001; LAMOND, 2004;

LAU; LIM, 2002; LAU; PAVETT, 1980; LUBATKIN, POWELL, 1998; LUBATKIN et al. 1999; PAVETT; LAU, 1980; PEARSON; CHATTERJEE, 2003)

Segundo Hair et al. (2005), uma escala intervalar utiliza números para classificar objetos de modo que a distância entre eles seja igual. A localização do zero não é fixa. Tanto o ponto zero quanto as unidades de mensuração são arbitrários. Em administração as escalas intervalares são aplicadas para medir conceitos como atitudes, percepções, sentimentos, opiniões e valores, por meio das escalas de classificação.

Na construção desse tipo de escala, é arbitrária a escolha da origem e do ponto âncora. Por isso, a fim de se obter equilíbrio, o ponto zero, não concorda e nem discorda, foi fixado no centro da escala.

5.2.3 Considerações éticas

A reflexão ética deveria escoltar a realização de todas as pesquisas científicas e permear todas as fases da pesquisa. Seja na elaboração da tese, seja na publicação dos resultados (TORRESI; PARDINI; FERREIRA, 2008). Segundo Hossne e Vieira (2007), a ciência não é isenta de fraudes e de falta de ética, por isso, a importância de se ensinar ética ao jovem pesquisador. Entretanto, os livros brasileiros e estrangeiros sobre metodologia de pesquisa abordam muito pouco a questão ética na pesquisa. Quando abordam, se preocupam mais em instruírem os pesquisadores a conseguirem a colaboração dos pesquisados, do que ensinar comportamentos éticos a serem seguidos (PAIVA, 2005).

No trabalho de campo desta tese, a reflexão ética compreendeu os procedimentos de coleta e de tratamento dos dados e todos os pontos que interferiram nos entrevistados, tais como: consentimento para a coleta explícita ou implícita dos dados e conhecimento, anuência dos entrevistados à divulgação dos resultados e exposição dos propósitos do trabalho (MORIN, 2001; 2007; NUNES, 2008). A omissão dos propósitos das pesquisas aos

interessados é uma contradição, pois ao mesmo tempo que facilita a obtenção dos dados, em situação de antipatia, pode despertar na comunidade do pesquisado descrédito sobre o pesquisador e a instituição que ele representa, inibindo a participação da comunidade pesquisada em estudos futuros (PORTELLI, 1997).

Embora esta pesquisa seja de cunho quantitativo, durante a coleta de dados procedeu-se a visitas às empresas, que propiciaram observar pessoas, processos, ambientes e situações cotidianas peculiares. Bem como, durante as entrevistas com os dirigentes, ouvir relatos e confidências pessoais e comerciais. Como fruto da reflexão ética até este momento da pesquisa, coleta, tratamento de dados e elaboração da tese, considerou-se que o comportamento a ser praticado é de respeitar o entrevistado, o seu ambiente de atuação - empresa - e a sua capacidade intelectual de entender o trabalho proposto; ser claro sobre as finalidades da pesquisa e fiel aos compromissos assumidos; bem como, na medida do possível, propiciar que ele compartilhe dos resultados da pesquisa (DEBERT, 2003).

Os compromissos éticos foram assumidos por meio de carta entregue aos dirigentes. O pesquisador comprometeu-se a manter o anonimato das empresas, de não individualizar os dados, os relatos orais e as observações obtidas na empresa, de tratar os dados universalmente e de disponibilizá-los, ao final os resultados, aos participantes da pesquisa.

Finalizando esta seção, ressalte-se a necessidade de se realizar as duas fases da pesquisa para o alcance dos resultados esperados. No próximo tópico, apresenta-se um exame do setor metal-mecânico.

5.3 Setor metal-mecânico

O setor metal-mecânico foi escolhido pela sua importância econômica e social para o país e para a região das cidades de São Carlos, Araraquara, Matão, Américo Brasiliense e Sertãozinho e pelo seu vínculo com cursos de graduação promovidos pela Escola de

Engenharia de São Carlos (USP/EESC) e pela trajetória de pesquisas sobre o setor realizadas pelo GEOPE.

Apenas um dos segmentos desse setor, a indústria de máquinas e equipamentos, atingiu em 2006 um faturamento nacional na ordem de R\$ 50 bilhões (RUBIN; PAGEL, 2006). Em decorrência dos incentivos governamentais para a substituição de importação, o setor, desde a década de 1950, amplia sua participação no PIB nacional. A participação passou de 31,08%, em 1970, para 34,35% na década de 1980 (SANTAMARÍA, 1994). Quanto à abrangência geográfica, na definição pelo estado de São Paulo levou-se em conta a sua relevância para a economia nacional. No ano de 2004, o estado paulista concentrou 43,1% do valor nacional da indústria de transformação (FUNDAÇÃO SISTEMA ESTADUAL DE ANÁLISE DE DADOS - SEADE, 2007). Enquanto que, no município de São Carlos, as indústrias do setor metal-mecânico apresentaram um aumento significativo no número de estabelecimentos instalados entre os anos de 2000 a 2004 (SEBRAE, 2007). Por exemplo, no período mencionado, o grupo de indústrias do setor de fabricação de máquinas e equipamentos cresceu 25% , e o de fabricação de produtos de metal, 12,9%.

Quanto ao vínculo do setor com a Escola de Engenharia de São Carlos, sabe-se que a USP-SC mantém afinidade com as indústrias participantes do setor. Ela possui desde a inauguração, na década de 1950, o curso de graduação em engenharia mecânica e, desde 1970, o curso de engenharia de produção, atualmente denominado de engenharia de produção mecânica. Os alunos destes cursos realizam visitas, estágios e trabalham em várias indústrias do setor localizadas nas cidades de São Carlos, Araraquara, Matão, Américo Brasiliense e Sertãozinho do Estado de São Paulo.

Quanto às pesquisas sobre o setor, um grupo de integrantes do GEOPE dedica-se a pesquisar as empresas do setor metal-mecânico. Em especial, o trabalho de Gomes (2000) sobre os processos de recrutamento e seleção na pequena empresa do setor; de Motta (2000),

sobre os fatores condicionantes na adoção de métodos de custeio em pequenas indústrias; de Zamarioli (2003), sobre a participação e tomada de decisão na pequena empresa do setor metalúrgico; de Silva (2004), sobre as atividades de logísticas no setor metalúrgico de Sertãozinho – SP; de Bigaton (2005), sobre a melhoria da gestão estratégica da informação nas pequenas empresas do setor metal-mecânico, instaladas em São José do Rio Preto; e o trabalho de Andrade (2007), sobre os fatores relacionados ao planejamento operacional da produção que intervêm no desempenho de uma pequena empresa metalúrgica.

Esses três motivos, não exaustivos, mostram que o setor possui potencial para a realização da pesquisa, bem como necessita de novos conhecimentos que possam contribuir com as suas práticas administrativas.

5.3.1 Classificação do setor metal-mecânico

Esta seção apresenta um levantamento sobre o setor metal-mecânico e uma sugestão de como classificar as empresas pesquisadas como participantes do setor. Como a estrutura do setor é complexa e as suas indústrias pertencem a várias cadeias produtivas: siderurgia, metalurgia, automotiva, naval, aeronáutica e autopeças, as empresas do setor apresentam grandes variações de porte, de tipo de tecnologia envolvida no processo de fabricação, de participação no mercado, de faturamento, de investimento e produtividade (DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SÓCIOS ECONOMICOS - DIEESE, 1998; HALEN, 2000).

Embora o termo metal-mecânico designe as indústrias com processos metalúrgicos e de fabricação mecânica, cujo objetivo principal é transformar metais, o setor não possui na literatura uma categoria específica. As suas indústrias produzem, desde bens e serviços intermediários, como fundição, forjarias, oficinas de corte, soldagem, estampo e tratamento térmico até produtos finais e bens de consumo, como equipamentos, máquinas e material de

transportes (SANTAMARÍA, 1994). Uma das opções disponíveis para categorizar as empresas no setor metal-mecânico e delimitar o campo de estudo é utilizar a Classificação Nacional de Atividade Econômica – CNAE. Diversos órgãos oficiais utilizam essa classificação para estudos setoriais, por exemplo, o BNDES e a Fundação Sistema Estadual de Análise de Dados (SEADE-SP). Ela foi instituída pela Comissão Nacional de Classificação – Concla e segue padrões internacionais de classificação. A CNAE é uma classificação adotada pelo Sistema Estatístico Nacional do Brasil para classificar as unidades de produção de acordo com as atividades que elas desenvolvem, em categorias definidas como segmentos homogêneos quanto à similaridade de funções produtivas (insumos, tecnologia, processos), características dos bens e serviços e finalidades de uso (Comissão Nacional de Classificação - CONCLA, 2007). Ela considera como critério de classificação da atividade econômica principal aquela atividade de maior valor de receita operacional, oriunda do produto ou serviço desenvolvido ou prestado pela empresa (CONCLA, 2007).

A CNAE foi lançada em 1995 e, em 2007, foi revisada e lançada a sua versão “2.0”. Atualmente, a codificação do sistema é composta de cinco níveis, com 21 seções, 87 divisões, 285 grupos, 673 classes e 1301 subclasses, conforme exemplo apresentado no quadro 17.

Nome	Nível	Número de Grupamentos	Identificação
Seção Primeiro	21	Código alfabético	de 1 dígito
Divisão Segundo	87	Código numérico	de 2 dígitos
Grupo Terceiro	285	Código numérico	de 3 dígitos
Classe Quarto	673	Código numérico	de 4 dígitos + DV
Subclasse Quinto	1301	Código numérico	de 7 dígitos (incluindo o DV)

Quadro 17 - Organização hierárquica da CNAE 2.0

Fonte: CONCLA (2007)

O sistema de codificação utilizado pelo CNAE é integrado e hierarquizado, de forma que as descrições dos níveis subsequentes se agrupam e derivam dos níveis anteriores, conforme exemplo apresentado no quadro 18.

Nível	Código	Descrição
Seção:	C	Indústrias de transformação
Divisão:	24	Metalurgia
Grupo:	241	Produção de ferro-gusa e de ferroligas
Classe:	2411-3	Produção de ferro-gusa
Subclasse	2411-3/00	Produção de ferro-gusa

Quadro 18 - Derivação hierarquizado da CNAE 2.0

Fonte: CONCLA (2007)

Ainda que essa classificação não apresente um enquadramento específico para as indústrias metal-mecânicas, ela dispõe de uma seção denominada de “Indústrias de transformação”, que pode congrega as indústrias do setor.

As divisões dessa seção compreendem as atividades de transformação física, química e biológica de materiais, de substâncias e componentes, com a finalidade de se obter produtos novos. São geralmente executadas em uma planta industrial ou fábrica, utilizando-se máquinas movidas por energia motriz e outros equipamentos para manipulação dos materiais (CONCLA, 2007). Essas indústrias produzem preferencialmente bens tangíveis, mas podem prestar algumas atividades de serviços, que são agregadas aos produtos fabricados (CONCLA, 2007). Das vinte e quatro divisões que compõem a seção indústria de transformação do CNAE, entende-se que seis mantêm vínculos com o setor metal-mecânico, conforme quadro 19.

Código	GRUPO
24	Metalurgia
25	Fabricação de produtos de metal, exceto máquinas e equipamentos
28	Fabricação de máquinas e equipamentos
29	Fabricação de veículos automotores, reboques e carrocerias
30	Fabricação de outros equipamentos de transporte, exceto veículos automotores
32	Fabricação de produtos diversos

Quadro 19 - Divisões da CNAE – Indústrias de transformação - Seção “C”

Fonte: CONCLA (2007)

Outra forma de classificar as indústrias no setor metal-mecânico é pela filiação sindical patronal. Porém essa classificação apresenta divergências entre os estados da União, uma vez que, em algumas bases territoriais, apenas uma entidade sindical representa as empresas do setor metal-mecânico, como: o Sindicato das Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico - SINDIMENTAL, do estado Paraná e o Sindicato das Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico e Eletrônico - SINMETAL, no Rio Grande do Sul. Em outras regiões, nas quais a população de indústria é maior, os sindicatos representam segmentos específicos do setor. Como no estado de São Paulo, onde o setor é representado por diversas entidades.

Divisão	
Divisão 24	Metalurgia
	Produção de materiais de aço
	Fundição de ferro e aço
	Fundição de metais não ferrosos e suas ligas
Divisão 25	Fabricação de produtos de metal
	Fabricação de esquadrias de metal
	Fabricação de artigos de serralheria
	Fabricação de esquadrias de metal
	Tratamento de metais - p.ex.: usinagem
	Fabricação de artefatos trefilados
Divisão 28	Fabricação de máquinas e equipamentos
	Fabricação de máquinas e equipamentos de uso geral
	Máquinas para indústria diversas
	Fabricação de máquinas ferramentas
	Máquinas e equipamentos para agricultura
	Manutenção de máquinas de uso diversos
Divisão 32	Fabricação de produtos diversos

Quadro 20 - Segmentos relacionados às MPEs - Indústria de Transformação

Fonte: Adaptado do CONCLA (2007)

Outra classificação do setor foi apresentada pelo DIEESE (1998). Essa proposta agregou as atividades do setor metal-mecânico em cadeias produtivas. Nessa classificação, o setor foi formado por indústrias pertencentes aos segmentos: automotivo, eletroeletrônico, eletrodoméstico, fundição, siderurgia, naval, aeronáutico, de autopeças, de bens de capital e de alumínio. Assim, considera-se que a sistematização CNAE é uma opção válida de classificação para as pequenas empresas do setor metal-mecânico, pois elas podem ser

enquadradas nas divisões pertencentes à seção “C”, principalmente na divisão 24, metalurgia, divisão 25, fabricação de produtos de metal; divisão 28, fabricação de máquinas e equipamentos; e divisão 32, fabricação de produtos diversos, conforme quadro 20.

Finalizando esta discussão, apesar de a sistemática do CNAE possuir limitações, tais como o uso da atividade econômica como critério de classificação e a falta de uma categoria específica para o setor metal-mecânico, propõe-se o seu uso nesta tese, pois ela é uma opção útil para enquadrar as empresas pesquisadas em categorias, favorecendo a realização de comparações e interpretações dos seus comportamentos organizacionais.

5.3.2 O setor metal-mecânico no Estado de São Paulo e na região de São Carlos

Esta seção apresenta um panorama do setor metal-mecânico no estado de São Paulo e das micro e pequenas indústrias instaladas na região de São Carlos.

A indústria paulista ocupa o espaço mais integrado e desenvolvido da econômica brasileira. Possui cadeias produtivas completas e indústrias modernas (SEADE, 2001). No estado de São Paulo, as indústrias estão concentradas geográfica e economicamente na região metropolitana da capital. Essa região corresponde a 46% do total de estabelecimentos do estado; 73% da indústria de confecção e vestuário; 90% da indústria de edição, impressão e reprodução de gravações; dois terços da indústria química; 72% da fabricação de equipamentos de informática; 70% da produção de material elétrico; 64% da produção automobilística nacional (SEADE, 2001).

O setor industrial ocupa a terceira posição em número de estabelecimentos no estado de São Paulo, com 4,59%; o comércio representa 51,57%; e o serviço 42,88%. No entanto, o levantamento não considerou as indústrias com menos de cinco funcionários. Apesar da ausência dessas indústrias, os resultados apontaram uma predominância das pequenas e

médias empresas. Das 46.225 indústrias pesquisadas, 77% possuem entre 5 e 29 funcionários, 15% estão na faixa de 30 a 99 funcionários e 8% acima de 99.

O estudo promovido pelo SEBRAE (2006) mostrou que as empresas paulistas estão divididas da seguinte forma: comércio 53%; serviços 34%; e indústria 13%. O setor da indústria paulista é formado por 175 mil estabelecimentos, correspondendo a 24,52% do total do país.

As duas principais divisões do setor metal-mecânico apresentaram os seguintes resultados: as indústrias de fabricação de produtos de metal, com 6.251 unidades; e as indústrias de fabricação de máquinas e equipamentos, com 8.744 estabelecimentos. Assim, verifica-se que o setor metal-mecânico representa pelo menos 12,9% das pequenas e médias indústrias do estado de São Paulo.

O estado de São Paulo subdivide-se em 14 regiões administrativas e três regiões metropolitanas. As cidades de São Carlos, Araraquara, Matão e Américo Brasiliense integram a região administrativa denominada de central (SEADE, 2008). Situada no centro do estado de São Paulo, essa região administrativa conta com 26 municípios – os maiores são Araraquara e São Carlos –; e abrange 4% do território estadual. A sua economia é marcada pela diversidade de atividade e os seus principais setores são: de base tecnológica, metal-mecânico, metalúrgico, aeronáutico, têxtil, agrícola, sucroalcooleiro e de alimentos e bebidas. Especificamente, na cidade de São Carlos destacam-se as áreas de: automação, informática, instrumentação eletrônica, mecânica de precisão, química fina e óptica (SEADE, 2008).

Segundos dados do SEADE (2001), São Paulo registrava 50.697 indústrias, empregando 1.918.681 pessoas. A região administrativa central assinalava 1.467 indústrias, com 46.960 empregados, contribuindo com 1,6% do valor adicionado do setor. Apesar do predomínio da região metropolitana de São Paulo, com 52,4% dos estabelecimentos, e da região de Campinas, com 18,9%, a região central, no sétimo lugar, com 2,9% das indústrias está

próximo das regiões de Ribeirão Preto, São José do Rio Preto e Franca, mostrando hegemonia no ritmo de desenvolvimento industrial do interior do estado.

As principais atividades industriais da região central na economia do estado é a fabricação de máquinas e equipamentos, com 5,7% do valor adicionado estadual (SEADE, 2001). A divisão do setor metal-mecânico com maior número de indústrias na região é a de fabricação de produtos de metal, seguida pelas divisões de fabricação de máquinas e equipamentos; de fabricação e montagem de veículos automotores, reboques e carrocerias; e da divisão de metalurgia (SEADE, 2001).

Especificamente sobre São Carlos, Toledo (2001) realizou um levantamento das pequenas e médias empresas instaladas na cidade e apontou a predominância do setor metal mecânico. Esse setor corresponde a 55,3% das indústrias instaladas no município; o setor têxtil, a 12,8%; o setor alimentício, a 8,5%; o setor de plástico e borracha, a 8,5%; e outros totalizam 14,9%.

Um estudo do SEBRAE (2007) sobre as pequenas empresas paulistas mostra que o setor metal-mecânico representa pelo menos 17,8% das indústrias instaladas no município de São Carlos e 11,4% das indústrias de Araraquara, conforme quadro 21.

Segmentos de atividade	MPes		Participação no total de indústrias do município (%)	
	SCA	ARA	SCA	ARA
Total	379	367	17,8%	11,4%
Fabricação de produtos de metal	254	216	11,9%	6,7%
Fabricação de artigos diversos de metal	57	54		
Fabricação de artigos de serralheria	55	49		
Fabricação de esquadrias de metal	52	28		
Tratamento de metais - p.ex.: usinagem	33	14		
Fabricação de artefatos trefilados	16	13		
Fabricação de máquinas e equipamentos	125	151	5,9%	4,7%
Fabricação de máquinas e equipamentos de uso geral	34	43		
Máquinas para indústria diversas	16	35		
Fabricação de máquinas-ferramentas	16	10		
Máquinas e equipamentos para agricultura	15	09		
Manutenção de máquinas de uso diversos	8	09		

Nota: SCA = São Carlos; ARA = Araraquara.

Quadro 21 - Segmentos relacionados ao setor metal-mecânico em São Carlos e Araraquara- 2004

Fonte: SEBRAE (2007)

A divisão de fabricação de produtos de metal representa 11,9% do total de indústrias em São Carlos e 6,7% em Araraquara, enquanto que a divisão de fabricação de máquinas e equipamentos representa 5,9% para São Carlos e 4,7% para Araraquara. Nessa divisão, o grupo com o maior número de empresas é o de fabricação de artigos diversos de metal, com 57 indústrias na cidade de São Carlos e 54 em Araraquara. Nesse grupo incluem-se as indústrias de fabricação de ferramentas, de embalagens metálicas, de produtos trefilados de metal, de artigos de metal para uso domésticos e pessoal, de artefatos estampados de metal e de produtos forjados de aço e de metal. Na sequência, encontram-se os grupos de fabricação de artigos de serralheria, com 55 indústrias para São Carlos e 49 para Araraquara, e o grupo de fabricação de esquadrias de metal com 52 indústrias em São Carlos e 28 em Araraquara.

Na divisão de fabricação de máquinas e equipamentos, o grupo com maior número de indústria é o de fabricação de máquinas e equipamentos de uso geral, com 34 indústrias instaladas em São Carlos e 43 em Araraquara.

Em suma, as pequenas empresas do setor metal-mecânico instaladas na região de São Carlos possuem uma participação relevante no cenário econômico nacional, seja na geração de renda e empregos, seja no abastecimento de indústrias de maior porte.

5.3.3 Características prévias das micro e pequenas empresas do setor metal-mecânico

O domínio da ciência pelo proprietário é a principal fonte de origem das pequenas empresas do setor metal-mecânico. Em sua maioria, são empresas familiares e com longo tempo de existência. As indústrias desse segmento, geralmente, são fornecedoras de grandes empresas; por isso, são estruturadas para atender a padrões técnicos e de qualidade estabelecidos por outras empresas (CORDEIRO; FERREIRA; SILVA NETO, 2004; MOIOLI; ESCRIVÃO FILHO E OLIVEIRA, 2007).

No entanto, o grau de formalização é baixo e a estrutura administrativa não apoia o processo de decisão. O método de venda preferido é o da negociação pessoal. Nessas empresas, existem dois tipos de administradores: o técnico e o não técnico. O administrador técnico é centralizador, mesmo quando parece compartilhar as decisões, ao passo que o grau de centralização do não técnico é menor. Ao contrário dos técnicos, o não técnico quando necessário consulta os funcionários sobre algumas decisões importantes (MOTTA; ESCRIVÃO FILHO, 2002; ZAMARIOLI, 2003). Na adoção de sistemas de controles, como o de custeio, o nível de impessoalidade envolvido nas decisões dos varia de empresa para empresa, dependendo da filosofia administrativa (MOTTA, 2000). A maioria dos administradores do setor metal-mecânico possui o curso técnico ou médio; entretanto, é comum eles possuírem curso superior (MOIOLI; ESCRIVÃO FILHO E OLIVEIRA, 2007). O uso de planos formais é uma característica desse setor metal-mecânico (ARMSTRONG, 1991). Como constatado por Moiolí, Escrivão Filho e Oliveira (2007), as empresas desse setor realizam algum tipo de plano formal, contudo predomina o uso do planejamento de curto prazo, elaborado mais como um mecanismo de apóio na administração do negócio. Porém, a ausência de planejamento formal influencia a execução dos trabalhos, pois o processo de tomada de decisões diárias torna-se mais desestruturado do que o necessário (ZAMARIOLI, 2003).

5.4 Preparação do questionário e da amostra – 2ª fase

Esta seção apresenta os procedimentos adotados para definição do questionário utilizado na segunda fase da pesquisa.

5.4.1 Pré-teste do questionário

Realizaram-se dois pré-testes para aperfeiçoar o instrumento de coleta de dados da segunda fase da pesquisa. O primeiro pré-teste tratou da estruturação e do leiaute do

questionário; e o segundo, da capacidade das escalas do questionário em mensurar os construtos definidos durante a revisão bibliográfica.

5.4.1.1 Primeiro pré-teste - estruturação e leiaute do questionário

O primeiro pré-teste verificou a estrutura e o leiaute do questionário; ocorreu durante a última semana do mês de agosto de 2009; e foi direcionado para uma amostra de três dirigentes e proprietários de pequenas empresas, localizadas na região de São Carlos e escolhidas por conveniência.

Nas aplicações dos questionários pessoalmente, identificaram-se dificuldades dos dirigentes em compreender os significados dos seguintes termos: formal, informal, relacionamento, relação e contato, constantes tanto nas perguntas como nas respostas. Observou-se que a questão sobre o número de funcionários, referentes aos anos de 2008 e 2009, suscitava dúvidas e que o uso no questionário do formato de impressão frente/verso dificultava na sequência da leitura das questões. Por fim, não se observou dificuldades quanto ao uso no questionário de figuras com modelos de organogramas. Assim, as questões e as perguntas, que continham termos ambíguos, foram reformuladas e, na sequência, procedeu-se a atualização do questionário.

5.4.1.2 Segundo pré-teste – validade e confiabilidade do questionário

O segundo pré-teste analisou a confiabilidade e a validade do instrumento de coleta de dados, ou seja, a capacidade de mensuração das escalas do questionário, em sintonia com a revisão bibliográfica.

A confiabilidade procura verificar se as perguntas sobre o mesmo conceito são respondidas de forma coerente, isto é, de uma maneira altamente correlacionada. Ela é classificada como teste-reteste, formas alternativas e coerência-interna. Ao passo que a

validade procura verificar se a escala proposta realmente mede o objeto que se pretende medir, é classificada como conteúdo, construto e critério (HAIR et al., 2005).

Para análise da confiabilidade das escalas, verificou-se a opção coerência interna. Utilizaram-se para essa análise a correlação de *Spearman's*, na seção dois do questionário; de Pearson, nas seções três e quatro; e o alfa de Cronbach, nas seções dois, três e quatro do questionário.

O alfa de Cronbach mede a consistência ou confiabilidade de um indicador, com a premissa de que as variáveis — itens da escala — de um construto mantêm uma relação coerente entre si, no esforço de mensurar o fenômeno estudado (PEREIRA, 2001). O alfa de Cronbach pode ser entendido como um coeficiente de correlação ao quadrado (R^2). Assim, uma das suas interpretações, é que ele supostamente mede o impacto real da escala, caso ela fosse medida por um instrumento confiável. Por exemplo, um alfa de 0,60, indicaria que consegue medir 60% do impacto real do fenômeno desejado (PEREIRA, 2001).

Pelo exposto na tabela 1, arbitraram-se como indicadores de coeficientes aceitáveis para o alfa de Cronbach valores acima de 0,6 e para a correlação de valores acima de 0,4.

Tabela 1 - Coeficientes de Correlação (*Spearman's* e Pearson) e de Cronbach para o pré-teste

	Muito Baixa	Baixa ou Fraco	Moderada	Alta ou Forte	Muito alta ou muito forte
Cronbach - alfa					
Confiabilidade	$\alpha \leq 0,30$	$0,30 < \alpha \leq 0,60$	$0,60 < \alpha \leq 0,75$	$0,75 < \alpha \leq 0,90$	$\alpha > 0,90$
Correlação - r e ρ					
Força de associação	$\pm 0,01$ a $0,2$	$\pm 0,21$ a $0,4$	$\pm 0,41$ a $0,6$	$\pm 0,61$ a $0,8$	$\pm 0,81$ a $1,0$

Fonte: adaptado de Dancey e Reidy (2006) e Hair et al. (2005, 2006)

Para análise de validade, verificou-se a opção validade de construto. Utilizaram-se nessa análise as discussões apresentadas na tese, confrontando com os resultados dos testes de confiabilidade.

O segundo pré-teste foi realizado em três etapas. A primeira verificou a confiabilidade do questionário. A segunda analisou os resultados das alterações promovidas após o termino

da primeira etapa. Essa etapa tratou apenas da seção sobre ciclo de vida. A terceira etapa verificou os resultados das alterações promovidas. Novamente, verificaram-se a confiabilidade e a validade do questionário para as três seções. Essas etapas são apresentadas a seguir.

5.4.1.2.1 Segundo Pré-teste – primeira etapa

Para a primeira etapa do segundo pré-teste, a amostra foi obtida a partir da aplicação do questionário em um evento, promovido pelo Escritório do SEBRAE-SP/Araraquara, sobre inovação tecnológica na pequena empresa, no dia 26 de agosto de 2009. Participaram do evento mais de 70 participantes, e, ao final, convidaram-se os dirigentes presentes a participarem da pesquisa sobre o trabalho do dirigente, respondendo voluntariamente o questionário da pesquisa. Durante o período de preenchimento do questionário, prestaram-se atendimentos aos empresários para esclarecer dúvidas e sanar dificuldades no preenchimento do questionário. As maiores dúvidas foram quanto à presença no local de mais de um sócio da mesma empresa. Os respondentes indagaram “sobre qual dos sócios deveria responder ao questionário?”. Informou-se que apenas o responsável pela área gerencial ou o mais antigo no negócio, respondesse as perguntas. Além dessa dúvida, alguns dirigentes solicitaram orientações de como deveriam proceder, pois possuíam mais de uma empresa. Foi indicado que eles observassem o conteúdo de uma questão que versava sobre o assunto matriz e filial e respondessem sobre a empresa que eles representavam no evento. Quanto aos conteúdos, as maiores dificuldades foram decorrentes das empresas nascentes, pois elas não possuíam dados de anos anteriores. Não foi relatado pelos respondentes dificuldades de interpretação dos conteúdos das perguntas e das questões. Após a aplicação do pré-teste, foram recebidos 27 questionários válidos.

Os primeiros tratamentos deste pré-teste foram realizados com as questões da seção dois do questionário, sobre ciclo de vida organizacional. Observou-se que as perguntas dos

construtos Formalização, Mercado, Orientação e Escolha precisavam ser reformuladas. Pois que os coeficientes de correlação desses construtos apresentaram valores menores do que 0,4 ou negativo, quando comparado com a outra pergunta da especificidade.

Os resultados dos testes do alfa de Cronbach confirmaram esses resultados, os construtos dessas perguntas apresentaram alfa menor do que 0,3. Além disso, o valor do alfa total que era de 0,29 aumentou para 0,57, quando desconsideradas essas perguntas. Assim, procederam-se reformulações de conteúdo nas respectivas respostas.

Observou-se ainda a necessidade de alterar o teor da pergunta sobre o construto Evolução da especificidade Contexto. A pergunta avaliava o grau de retaliação dos concorrentes, conforme o estágio de desenvolvimento da empresa. Ao analisar as respostas, constatou-se que os empresários não diferenciavam nas respostas os graus de retaliação, conforme esperado. Por isso o termo “retaliação” foi substituído por “reação”; e alterou-se tanto o conteúdo da pergunta como das respostas.

Após, analisou-se as seções sobre o trabalho e os papéis do administrador. Os resultados dos testes para seção três, trabalho do administrador, apontaram um alfa total de 0,79. Na análise individual dos construtos, observou-se que o planejamento apresentou o menor valor do alfa 0,52. Após proceder a simulações, constatou-se que a segunda pergunta do construto não estava coerente com as demais, desconsiderando essa pergunta no cálculo, o valor do alfa da seção aumentou para 0,717. Após analisar o conteúdo da pergunta, verificou-se que o teor da questão poderia transmitir ao respondente a necessidade de avaliar a formalização do planejamento ao invés das ações de se planejar, como função administrativa. Assim, essa pergunta foi alterada.

Para a seção quatro, papéis do administrador, o valor do alfa total foi de 0,872. Na análise individual dos construtos e das correlações, verificou-se que a segunda questão do construto Representante, a primeira do construto Empreendedor e a primeira questão do

construto Alocador apresentavam alfas menores do que 0,6. Desconsiderando essas questões, o valor do alfa para a seção aumentou para 0,901. Assim, os conteúdos dessas questões foram reformulados. Após essas constatações, elaborou-se uma nova versão do questionário e passou-se para a condução da segunda etapa deste pré-teste.

5.4.1.2.2 Segundo Pré-teste - segunda etapa

A segunda etapa do segundo pré-teste foi realizada apenas para seção dois do questionário, sobre ciclo de vida organizacional. Enviaram-se a nova versão do questionário para duas das três empresas participantes do primeiro pré-teste, denominadas, agora, de empresa A e empresa B.

Primeiramente, fez-se uma categorização dessas empresas, por julgamento, considerando a teoria do Ciclo de Vida Organizacional para pequenas empresas, as observações oriundas das visitas as empresas e as discussões com os dirigentes. A empresa A foi considerada como tipicamente pertencente ao segundo estágio. Ela presta serviços qualificados e vende produtos de reposição para consumidores finais e para outras empresas. Apresentava 21 anos de atividade, 22 funcionários no ano de 2009 e faturamento anual em 2008 até 2,4 milhões de reais. A empresa é dirigida pelo seu fundador, de 52 anos de idade, e as atividades administrativas e gerenciais são divididas com o cônjuge. A empresa é líder do seu segmento e possui maturidade no negócio. As áreas de vendas e atendimento ao cliente são bem distintas. O dirigente centraliza a tomada de decisões gerenciais importantes, domina as competências técnicas na prestação de serviço e, no momento, está preocupado em estabelecer mecanismos de eficácia operacional, em descentralizar as atividades operacionais e em planejar o futuro da empresa. Embora a empresa estabeleça objetivos estratégicos, seu planejamento é praticado de modo informal.

A empresa B foi considerada como tipicamente pertencente ao estágio dois. Ela possui mais de trinta anos de atividade comercial, sete funcionários em 2009 e faixa de faturamento

anual até 240 mil reais. Ela é dirigida pelo seu fundador e as atividades gerenciais são divididas entre alguns membros da família do proprietário. O processo de tomada de decisão é semi-estruturado e envolve os membros da família. A empresa estabelece objetivos estratégicos e formaliza-os em planos, mas não sistematizado. Além disso, o grau de formalização do seu planejamento é pouco sofisticado. Essas observações foram comparadas com as respostas das empresas nos questionários, conforme quadro 22.

Empresa	Pré- teste	CONSTRUTOS – Respostas											Ranke				
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	I	II	III	I	II	III	POSIÇÃO
A	1º	3	2	1	2	1	2	1	2	2	3	5	1	33%	56%	11%	II
	2º	3	2	3	2	1	3	2	2	2	1	5	3	11%	56%	33%	II
B	1º	2	1	3	3	1	3	1	1	2	4	2	3	45%	22%	33%	I
	2º	3	2	2	2	1	3	3	2	2	1	5	3	11%	56%	33%	II

Quadro 22 - Respostas das empresas – pré-testes – 2ª Fase

Constata-se na segunda versão do instrumento de coleta dados uma melhora em distinguir essas empresas nos estágios. Observa-se na empresa “A” a manutenção das frequências das respostas no estágio dois, em 56%; e a mudança de posição dos valores do estágio um para o estágio três, de 33% para 11%, respectivamente, situação que não interfere nas análises.

Na empresa B, o dirigente procurou consolidar a presença da empresa no mercado, ao invés de expandi-la física e estruturalmente. Pois as características organizacionais atuais atende as demandas da empresa, que é: ser competitiva e apta a lidar com a concorrência, cada vez mais acirrada. Apesar da empresa possuir sete funcionários e atingir o primeiro nível de faturamento, observou-se que ela possuía aspectos organizacionais característicos do estágio dois, tais como maturidade na condução dos negócios, estruturação da decisão e formalização do planejamento. Deste modo, contata-se nas comparações entre o primeiro e o segundo pré-testes uma mudança da classificação da empresa do estágio uma para o estágio dois, conforme esperado, de uma frequência de 22% para os atuais 56%.

Após essas observações, consideraram-se como satisfatórios os resultados alcançados nesta etapa do pré-teste. Porém percebeu-se a necessidade de se reexaminar o conteúdo da questão sete, da seção dois sobre o ciclo de vida organizacional. Essa questão trata: da principal preocupação, atual, da empresa. A teoria pressupõe que no primeiro estágio do ciclo de vida organizacional a empresa se preocupe com a viabilidade do negócio, no segundo com o crescimento e no terceiro com a lucratividade para apoiar os planos de expansão. Entendeu-se que os empresários não distinguiam essa ordem e que eles almejam a lucratividade desde o primeiro estágio. Observou-se que embora os termos lucro e lucratividade possuam definições teóricas diferentes, no cotidiano das pequenas empresas representam o mesmo conceito. Após essas análises, alterou-se o conteúdo das respostas dessa questão, suprimindo o termo lucratividade e passou-se para a realização da última etapa do pré-teste.

5.4.1.2.3 Segundo Pré-teste - terceira etapa

Na terceira etapa do segundo pré-teste, o questionário foi aplicado em uma amostra de dezoito pequenas empresas instaladas na região de São Carlos, escolhidas por conveniência, durante a segunda e na terceira semanas de setembro de 2009. Uma descrição das características dessa amostra é apresentada na tabela 2. Quanto aos entrevistados, a menor idade foi de 29 anos e média, de 40 anos. O tempo de atuação das empresas situou-se entre 2 e 39 anos, com média de 8 anos.

Tabela 2 - Descrição da amostra do segundo pré-teste

	Mínimo	Máximo	Média	DP
Idade dos respondentes	29	54	40	7,1
Tempo de vida da empresa	2	39	8	8,4
Funcionários - 2008	0	52	9	12,4
Funcionários - 2009	0	56	9	13,4

Fonte: pesquisa de campo – 2ª Fase

Os respondentes eram em sua maioria do sexo masculino, 88,9%, e com curso superior, 38,9%. Enquanto que a maioria das empresas participantes, 72,2%, situava-se na faixa de faturamento no ano de 2008 de até 240 mil reais.

Para a seção dois do questionário, ciclo de vida organizacional, o valor geral do alfa de Cronbach foi de 0,559, considerado baixo para aplicação geral de todas as questões. Esse baixo valor do alfa geral poderia ser explicado por duas situações. A primeira relacionada à questão sobre Formalização, existência de normas escritas. Observou-se que alguns respondentes entenderam que as suas empresas possuíam um nível moderado de normas escritas, mesmo quando elas apresentam outras características típicas ao estágio um, tais como: poucos funcionários e a realização pelo dirigente de várias atividades operacionais. A segunda situação relacionada à pergunta sobre o contexto ambiental, especificamente, monitoramento do ambiente. Observou-se que embora os empresários não realizassem formalmente a monitoração do ambiente, eles não assinalavam essa condição. Além disso, quando alguns grupos de perguntas foram analisados separadamente, o valor do coeficiente de confiabilidade aumentou, sendo considerado como um valor aceitável para aplicação parcial da escala, conforme tabela 3.

Tabela 3 - Síntese dos valores do alfa de Cronbach da seção dois do questionário

	Grupo de perguntas			
	Todas (N=9)	1,3 e 5	1, 3, 5, e 9	1,2,3,5 e 9
Alfa Cronbach	0,559	0,727	0,741	0,692

Assim, as perguntas dessa seção sobre formalização e contexto ambiental foram reformuladas, a fim de se amenizar o impacto dessas situações nas respostas e com isso elevar o valor do alfa na coleta final dos dados.

Para a seção três do questionário, trabalho do administrador, o valor do alfa de Cronbach foi de 0,77, considerado aceitável. Na análise do efeito de cada item, observou-se que quando desprezada a pergunta número um, o valor aumentava para 0,81. Apesar dessa sensível melhora no valor do alfa, o item foi considerado como consistente e mantido na escala.

Para a seção quatro, papéis do administrador, o valor do alfa de Cronbach foi de 0,95, considerado um valor muito bem aceitável. No entanto, foi observado para situação do valor

do alfa de Cronbach maior do que 0,95, pois essa situação poderia encobrir divergência na escala, como se os itens inspecionados mensurariam os aspectos do construto conforme esperado (HAIR et al., 2005). Como não se encontrou incongruências, a seção do questionário foi considerada aceita para a aplicação na amostra final. Em seguida apresenta os aspectos da população e da amostra do estudo.

5.4.2 Definição da amostra

O planejamento da amostra visou a responder as seguintes questões: qual é a melhor designação de amostragem? Que tamanho deve ter a amostra? Quem deve ser incluído e quem deve ser excluído? (FINK; KOSECOFF, 1998; HAIR et al., 2005).

A designação de amostragem escolhida foi de contatar todas as pequenas empresas do setor metal-mecânico localizadas nas cidades de Araraquara, Matão e São Carlos, previamente mapeadas pelos integrantes do grupo GEOPE, conforme quadro 23.

Cidade	População Alvo (Número de Empresas)	%
Araraquara	45	28,0
Matão	31	19,0
São Carlos	87	53,0
TOTAL	163	100,0%

Quadro 23 - Definição da amostra – 2ª Fase

Utilizou-se a classificação CNAE como critério de inclusão de empresas como participantes do setor metal-mecânico. As 163 empresas mapeadas foram definidas como a população alvo do estudo.

Para coletar os dados utilizou-se a técnica *survey*. Essa técnica coleta informações por meio de questionário aplicado pessoalmente ou auto-administrado pelo respondente. Ela é indicada quando se deseja coletar informações sobre os aspectos e perfis profissionais dos entrevistados (FINK, 1995; FINK; KOSECOFF, 1998). Nos estudos conduzidos por *survey* as amostras devem conter conjuntos predefinidos de características da população, que permitam alcançar os objetivos do estudo (FINK, 1995; FINK; KOSECOFF, 1998).

A amostra foi definida como não probabilística, por conveniência e transversal. Pois, optou-se em aplicar o questionário às empresas da população alvo, durante um período de tempo previamente determinado e uma única vez. Sabia-se de antemão, que a totalidade de empresas contatadas não responderia ao questionário. Assim, buscou-se durante a coleta de dados uma quantidade representativa de empresas da população alvo.

5.4.2.1 Procedimentos para coleta de dados

As empresas da população alvo das cidades de Araraquara, Matão e São Carlos foram classificadas, considerando a participação na primeira fase da pesquisa, em empresas participante (PE) e não participantes (NP), quando por algum motivo não participaram da primeira fase. Essa distinção permitiu utilizar abordagens diferentes de contato, conforme a situação da empresa. Além disso, as empresas participantes (PE) puderam optar entre receber o questionário da segunda fase da pesquisa por email ou impresso, entregue pessoalmente.

Antes do encaminhamento dos questionários, as empresas foram contatadas via telefone para explicação dos objetivos desta fase da pesquisa. Quando do contato via *emails*, eles foram enviados individualmente, na medida do possível, com o nome do contato e do dirigente.

A coleta de dados iniciou-se dia 25 de setembro de 2009. As cidades foram abordadas na seguinte ordem: inicialmente Matão, pois já se concluirá a primeira fase de coleta de dados sobre a caracterização do setor metal-mecânico nessa cidade. A cidade seguinte foi Araraquara, pois a primeira fase da pesquisa nessa cidade estava em fase de conclusão; e, por fim a cidade de São Carlos. Para contatar as empresas da cidade de São Carlos, aguardou-se a realização de um evento promovido pelo GEOPE, “Mostra de Trabalho sobre trabalhos Acadêmicos e Casos sobre Pequena Empresa”, ocorrido no dia 20 de outubro de 2009, nas dependências da USP-EESC. Nesse evento, divulgaram-se à comunidade empresarial, entre

outros temas, os resultados sobre a caracterização do setor metal-mecânico da cidade de São Carlos-SP.

No decorrer do processo de coleta de dados deparou-se com inúmeras dificuldades, as quais motivaram mudanças no escopo da primeira definição da população alvo. Como alternativa, ampliou-se a base de cidades participantes do estudo, conforme relatado no próximo tópico.

5.4.2.2 Dificuldades na coleta dos dados e ampliação no número de empresas da população

Durante o mês de setembro e até o dia 20 de outubro realizaram-se 83 contatos com empresas de Araraquara e Matão. Durante os contatos, a maioria dos dirigentes mostrou-se solícito com o convite para participação na pesquisa e concordou com o encaminhamento do questionário. No entanto, com o passar dos dias, eles não respondiam os emails encaminhados – os questionários preenchidos –. Outro grupo de dirigentes mostrou-se reticente em participar desta fase da pesquisa. Os dirigentes alegaram não disporem de tempo. Ao final desse período, recebeu-se apenas sete respostas, 4 da cidade de Matão e 3 de Araraquara. Para amenizar esse baixo número de respostas, optou-se por reforçar os contatos via telefone. Como os reforços de contato não alcançaram o resultado esperado, optou-se por ampliar a quantidade de empresas na base da população alvo.

Ampliou-se a quantidade de empresas a partir de uma lista de associados fornecida pelo sindicato do setor metal-mecânico de Araraquara e de Américo Brasiliense, conforme quadro 24. Incluíram-se 16 novas empresas no grupo de Araraquara e ampliou-se a população para a cidade de Américo Brasiliense com 12 empresas. Além dessas cidades, inclui-se o município de Sertãozinho, com 22 empresas identificadas a partir do levantamento realizado por Silva (2004).

Cidade	População Alvo (Número de Empresas)	%
Base inicial	Araraquara	45
	Matão	31
	São Carlos	87
Base adicional	Araraquara	16
	Américo Brasileiro	12
	Sertãozinho	22
	São Carlos (Novas empresas)	15
TOTAL	228	100,0%

Quadro 24 - Definição da amostra – ampliada – 2ª Fase

Para as novas empresas da cidade de Araraquara e de Américo Brasileiro foram realizados, primeiramente, contatos via telefone e, posteriormente, enviado os questionários via email. Para a cidade de Sertãozinho, optou-se por manter o contato exclusivamente via email, para verificar a taxa de resposta e o perfil dos respondentes que não receberam previamente contato via telefone.

O contato com as empresas de São Carlos iniciaram-se dia de 25 de outubro de 2009, primeiramente, com o grupo de empresas não participantes (NP) e a partir do dia 27 de outubro com as empresas participantes (PE). No grupo de empresas participantes, contatou-se, inicialmente, o grupo de empresas que optaram, na realização da primeira fase da pesquisa, em receber o questionário da atual fase – segunda – via email. A partir do dia 29 de outubro de 2009, iniciaram-se os contatos com as empresas participantes que desejaram receber o questionário impresso. Para essas empresas foram realizadas 22 visitas. Durante os trajetos dessas visitas encontrou-se empresas que não constavam do mapeamento realizado na primeira fase. Foram realizados contatos com essas empresas e elas foram denominadas de novas empresas da segunda fase (NV2). A inclusão dessas empresas mostrou-se importante para consolidar o número de casos da amostra. Foram identificadas 15 novas empresas.

Ressalte-se que grande parte dos dirigentes contatados solicitou maior prazo para responder ao questionário. Eles justificaram indisponibilidade de tempo. As principais alegações foram: viagens para tratar de assuntos da empresa, ausência para atender a pessoas

externas, principalmente clientes, e necessidade de verificar pessoalmente a execução das atividades na empresa.

O tempo médio de resposta das empresas ao questionário foi de 20 dias, entre o primeiro contato e o recebimento do questionário. O menor prazo de foi de um dia, entre o envio do questionário por email e o recebimento, resposta da cidade de Sertãozinho. O maior período foi de 66 dias, da cidade de Matão. O primeiro contato, com a essa empresa de Matão, foi realizado por meio de email no início do período de coleta de dados e a resposta foi obtida somente na primeira semana de dezembro de 2009. A segunda semana do mês de novembro foi o período com maior taxa de respostas, 20%. Observou-se a partir do fim do mês de novembro que a taxa de resposta apresentou uma linha decrescente, conforme gráfico 1. Assim, os prazos de término da pesquisa por cidade foram sendo prorrogados, até que no período de 14/12 a 17/12/2009, fizeram-se os últimos contatos, via telefone, de sensibilização e de argumentação com as empresas remanescentes. Encerrando, assim, a coleta de dados dia 18/12/2009.

Gráfico 1 - Taxa de resposta dos questionários por semana

No tópico seguinte apresenta-se uma síntese da população alvo e a descrição da amostra final das empresas.

5.4.2.3 População alvo e amostra final

Foram recebidos e coletados 73 questionários, desse total, dois foram desprezados. Um pela mudança de ramo de atividade econômica, a empresa priorizou as áreas de comércio e de

prestação de serviço; e o outro porque não foi respondido pelo dirigente ou por pessoa de cargo de gerência. Assim, foram consideradas válidas 71 respostas, representando 31,1% da população alvo, conforme quadro 25.

Base	Cidade	População Alvo		Respostas (validas)			
		Quant.	%	Quant.	% (respostas)	% (cidade)	% (população)
Inicial	Araraquara	45	19,74	7	9,9	15,6	3,1
	Matão	31	13,60	4	5,6	12,9	1,8
	São Carlos	87	38,16	34	47,9	39,1	14,9
Adicional	Araraquara	16	7,02	7	9,9	43,8	3,1
	Américo Brasileiro	12	5,26	3	4,2	25,0	1,3
	Sertãozinho	22	9,65	2	2,8	9,1	0,9
	São Carlos (novas empresas)	15	6,58	14	19,7	93,3	6,1
TOTAL		228	100%	71	100%	--	31,1%

Quadro 25 - Distribuição final da amostra – 2ª Fase

Ressaltem-se dois pontos sobre a amostragem. No primeiro, destaca-se a qualidade da amostra, pois, receberam-se respostas de empresas que nunca participaram de estudos acadêmicos e de empresas que, sem à insistência nos contatos e nas visitas para coletar os questionários, não participariam do estudo. Segundo ponto, quando da análise dos resultados da coleta de dados na cidade de Sertãozinho, observou-se pela taxa de resposta, de 2,8%, que somente duas empresas das vinte e duas contatadas responderam a pesquisa. Esse resultado mostra a baixa participação dos dirigentes quando do contato realizado apenas via email. Além disso, constatou-se a ascendência de um perfil de respondente, com maior familiaridade com a informática. Condições que, no momento, não contribuiriam para melhora dos resultados da proposta do estudo. Deste modo, encerrou-se a coleta de dados e passou-se a análise e discussões das respostas.

Concluindo esta seção, apresenta-se, no apêndice I, um levantamento das técnicas estatísticas utilizadas pelos principais pesquisadores sobre o tema, a fim de contribuir na definição nas análises e nos tratamentos dos dados.

6 APRESENTAÇÃO, TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo apresenta os dados da primeira e segunda fases da pesquisa. Os dados da segunda fase da pesquisa foram examinados pelos pacotes estatísticos: *Statistica*, versão 8, licença disponibilizada pelo Centro de Computação Eletrônica da USP, “R”, software livre, disponível no site www.r-project.org e software SPSS, versão estudante, para aplicação de testes complementares. No tratamento estatístico utilizou-se a análise de agrupamento por métodos hierárquico e não-hierárquico para identificar estruturas de grupos contidas nos dados originais e interpretá-las de acordo com os seus padrões. Em complemento, aplicou-se a análise de correspondência, que visa a retratar a correspondências entre as variáveis categóricas, e à análise de componentes principais, que visa a discriminar aquelas empresas com padrões diferenciados. Além disso, utilizou-se a Análise fatorial para verificar as inter-relações das diversas variáveis das abordagens do processo e dos papéis (HAIR et al., 2006).

6.1 Caracterização do setor metal-mecânico - 1ª Fase

Examinam-se, neste tópico, os resultados da pesquisa de campo sobre o setor metal-mecânico, especificamente da cidade de São Carlos. A atualização do mapeamento e levantamento das empresas do setor metal-mecânico foi realizada entre os meses de setembro e novembro de 2008. No mês de janeiro de 2009, iniciaram-se os contatos com as empresas para agendar as entrevistas. As visitas às empresas ocorreram entre os meses de fevereiro e abril de 2009. Foram mapeadas 96 empresas, desse total, 52 empresas participaram da pesquisa, correspondendo por 54,2%, conforme tabela 4.

Tabela 4 - Resumo do mapeamento das empresas e das visitas realizadas

SITUAÇÃO	QUANTIDADE	%
Participou do Estudo (PE)	52	54,2
Não Quis Participar (NQ)	34	35,4
Não Encontrada (NE)	2	2,1
Grande Empresa (GE) ou Pertencente a Grupo (PG)	8	8,3
TOTAL	96	100%

Fonte: Resultado da pesquisa

Ressalte-se que esse número de empresas só foi alcançado após um longo esforço, dedicado em convencer vários dirigentes, que se mostraram reticentes em participar do estudo. Ainda que algumas empresas já tenham participado de outras pesquisas acadêmicas e a maioria tenha-se mostrado solicita durante os contatos, verificou-se aversão por parte dos dirigentes em participar de pesquisas desta natureza. Os dirigentes não vislumbravam vantagens em ceder o tempo e criavam barreiras para acesso às empresas. Observou-se, durante o período de coleta de dados, que a aversão à pesquisa acadêmica é uma particularidade do setor. As empresas deste setor raramente possuem um espaço para atendimento aos visitantes, uma vez que prestam serviços ou comercializam seus produtos para intermediários ou com outras empresas. Para justificar essa observação, relatam-se as seguintes situações: algumas empresas não mostram dizeres de apresentação ou identificação em suas fachadas. Outras atendem aos visitantes por meio de janelas ou portas com grades. Em outras, os dirigentes executam várias atividades operacionais e, sob resignação, param de realizá-las para atender aos visitantes. Há outras empresas que não possuem um lugar específico para os visitantes aguardarem ser atendidos. Nessas empresas, foi preciso aguardar externamente o momento da entrevista.

No entanto, em várias delas o contato é fácil, consegue-se falar diretamente com o dirigente. Isso acontece com frequência nas que prestam serviços ou fornecem produtos para um grande número de clientes ou para o consumidor final. Em síntese, desconsiderando-se as empresas não encontradas e as não classificadas como pequenas, o índice de participação

nesta fase do estudo aumentou para 60,47%, considerando apenas as empresas potenciais para a pesquisa, conforme tabela 5.

Tabela 5 - Empresas participantes do estudo

Situação	Total
Potencial de Empresas (PE+NQ)	86
Realizado	52
% alcançado	60,47%

Fonte: Resultado da pesquisa

6.1.1 Características dos entrevistados e enquadramento das empresas

Passando-se ao exame dos dados coletados na primeira fase da pesquisa, ressalte-se que no apêndice J constam os detalhes dos dados apresentados a seguir. Inicialmente, analisaram-se as características dos respondentes. O sexo masculino predominou entre os participantes, com 82,6% dos entrevistados. A média de idade dos homens foi de 42 anos e com desvio-padrão de 12 anos. O entrevistado masculino com mais idade possuía 72 anos, e o com menos, 20 anos. A média de idade entre as mulheres foi de 44 anos e com desvio-padrão de 7 anos. A entrevistada com mais idade possuía 50 anos, e a com menos, 26 anos, ver apêndice J.

Na sequência, classificaram-se as empresas nas divisões do setor metal-mecânico considerando-se os critérios CONCLA (2007), tópico 5.4.1.2.3 desta tese. Os resultados dessa classificação são apresentados no apêndice J. A divisão 25 – Fabricação de produtos de metal, exceto máquinas e equipamentos - representou 61,5% dos casos, e a divisão 28 – Fabricação de máquinas e equipamentos – outros 38,5%. Na divisão 25, a classe com maior incidência de casos foi a 25.39-0, Serviços de usinagem, solda, tratamento e revestimento em metais, com 19,2%, seguida das classes 25.43-8, Fabricação de ferramentas, com 7,7%, e 25.99-3, Fabricação de produtos de metal, com 5,8%. Predominou na divisão 28 a classe 28.29-1, Fabricação de máquinas e equipamentos de uso geral, com 15,4%. A classe 29.69-1, Fabricação de máquinas e equipamentos, ficou em seguida, com 9,6%, ver apêndice J.

6.1.2 Características das empresas

Neste tópico analisam-se a longevidade, o faturamento, o número e o sexo dos funcionários das empresas. Verificou-se que 73% das empresas possuem mais de 10 de anos de vida e que apenas 13,5% possuem menos de 5 anos. A média de idade das empresas foi de 20 anos, com 57 anos a mais antiga e com um ano a mais nova, conforme quadro 26.

Descrição	até 5	de 6 a 10	de 11 a 15	de 16 a 20	de 21 a 25	de 26 a 30	acima de 30	Total
Quantidade	7	7	10	5	12	2	09	52
Percentual	13,5%	13,5%	19,2%	9,6%	23,1%	3,8%	17,3%	100%
Média de idade: 20 anos		Maior idade: 57 anos		Menor idade: 1 ano		Desvio Padrão: 13 anos		Mediana: 19

Fonte: Resultado da pesquisa

Quadro 26 - Idade das empresas – primeira fase da pesquisa

O enquadramento das empresas nas faixas de faturamento, no ano de 2008, foi de 34,62% para as empresas com faturamento até R\$ 240 mil; de 50% para o faturamento acima de R\$ 240 mil até R\$ 2,4 milhões e de 15,38% para faturamento acima de R\$ 2,4 milhões.

Essas empresas apresentaram, no ano de 2009, média de 24,8 funcionários, mediana de 15, moda de 5 e desvio padrão de 32,6. A empresa com menor número de funcionário contava em seu quadro com 3, e a maior com mais de 200 funcionários.

6.1.3 Perfil dos dirigentes

O terceiro tópico analisado foi o perfil do dirigente das pequenas empresas. Dos entrevistados, 21,2% concluíram o ensino fundamental; 32,7%, o ensino médio; 34,6%, o curso superior; e 11,5%, possuem pós-graduação. Em 88% das empresas, existem vínculos familiares entre os dirigentes-proprietários e em 81% dos casos, os atuais dirigentes são os fundadores da empresa. Segundo 50% dos dirigentes, a principal motivação para a criação da empresa foi perceberem uma oportunidade de negócio. Para 17,3%, foi possuir experiência no ramo de atuação, para 9,6%, comprarem a empresa já estabelecida, para 9,6%, foi decorrente

de sucessão familiar; para 7,7%, foi em razão da saída de emprego anterior; e para 5,8% outro motivo.

Em 14% das empresas, os sócios cumprem dupla jornada. Eles trabalham concomitantemente em outras organizações. A maioria das empresas possui dois sócios, representando 74,5%. As empresas com três sócios aparecem, um pouco distantes, com 9,8%, seguidas das empresas com quatro sócios, com 3,9%; nos demais casos, estão as empresas com um ou com mais de 5 sócios.

6.1.4 Estrutura organizacional e Processos de comunicação

Predomina no setor metal-mecânico pesquisado o tipo de estrutura simples, adotado por 46,20% das empresas. Esse tipo de estrutura não possui níveis intermediários, os processos de comunicação e de supervisão são diretos entre dirigente e funcionários. Além disso, a tomada de decisões gerencial é centralizada na figura do dirigente ou em um núcleo familiar, quando a empresa é dirigida por membros da mesma família. Logo em seguida, aparece o tipo de estrutura dois, com 44,20%. Nesse tipo, a empresa já possui um nível hierárquico intermediário, que é o responsável pela comunicação de ordens e de orientações da direção aos funcionários e supervisão e acompanhamento da realização das tarefas operacionais. A estrutura do tipo três, com 9,60%, é um modelo mais sofisticado, com pelo menos dois níveis hierárquicos e uma clara separação entre as atribuições funcionais.

A tabela 6 apresenta uma síntese do tipo de estrutura relacionada com o critério de número de funcionários. Embora não se esperasse a existência, para as empresas com menos de 20 funcionários, da estrutura do tipo 3, ela é adotada por uma empresa. Verifica-se que para as empresas com até 19 funcionários, predomina a estrutura do tipo 1, com 28,8% dos casos. No entanto, a estrutura do tipo dois aparece com 32,7% dos casos, para esse enquadramento de funcionários. Assim, considerando-se a trajetória de vida das empresas e o

longo tempo de existência no mercado, observa-se certa coerência entre o tipo de estrutura e o número de funcionários da empresas.

Tabela 6 - Relação da estrutura organizacional com o número de funcionários (%)

<i>Tipo de Estrutura organizacional/ Porte da empresa</i>	<i>1-19</i>	<i>20-99</i>	<i>100-500</i>	<i>%</i>
1	28,8	17,4	0	46,2
2	32,7	11,5	0	44,2
3	1,9	1,9	5,8	9,6

Fonte: Resultado da pesquisa

No tocante ao processo de comunicação interna, os dirigentes preferem uma comunicação verbal e impessoal com os funcionários. Observou-se que 38,5% dos dirigentes se comunicam de modo verbal e por escrito, 34,6% se comunicam somente de modo verbal e 26,9% dos dirigentes se comunicam, na maioria das vezes, por escrito.

6.1.5 Planejamento

O planejamento foi investigado a partir da formulação de questões que averiguaram se as empresas estabelecem objetivos para o futuro, de um modo geral. Quando da resposta positiva, investigou-se, ainda, qual o grau de formalização dos seus planos. Os resultados apontaram que 88,5% do total de empresas estabelecem objetivos para o futuro.

Gráfico 2 - Empresas que elaboram planos escritos

Verificou-se, entre as empresas que estabelecem objetivos para o futuro, se elas formalizam seus planos, fazendo-o de modo escrito. Os resultados apontaram que 43,5% das empresas formalizam seus planos. Enquanto que 56,5% não elaboram planos escritos, gráfico 2.

Na sequência, examinou-se o grau de formalização do planejamento, nas empresas que responderam: estabelece planos escritos de seus objetivos ou metas. Elas representaram 43,5%. Questionaram-se a elas detalhes sobre: a abrangência destes objetivos, o horizonte do planejamento — tempo em anos —, a sistematização da análise dos fatores externos e a avaliação do planejamento. Para averiguar o grau de formalização do planejamento utilizou-se do informativo classificatório de Bracker e Pearson (1986):

- **Informal:** inexistente e intuitivo
- **Pouco sofisticado:** com plano escrito, com alguns objetivos específicos, voltados para uma área específica (produção, finanças, vendas entre outra) e com prazo de um ano.
- **Moderadamente sofisticado:** plano escrito, com alguns objetivos específicos, voltados para áreas de produção, finanças ou vendas entre outra, até um ano e com a inclusão de alguns fatores externos que influenciam as decisões importantes da empresa.
- **Sofisticado:** um plano escrito, que identifica fatores externos, com objetivos gerais e quantificáveis para o período acima de três anos, abrange toda a empresa e constam procedimentos para acompanhar a realização do planejado, sendo sistematicamente avaliado.

Os resultados mostraram que 8,7% das pequenas empresas possuem planejamento sofisticado, 19,7% possuem planejamento moderadamente sofisticado e 15,2% possuem planejamento pouco sofisticado. As demais empresas, 56,5%, foram classificadas como praticantes do planejamento informal, ou seja, não possuem nenhum grau de sofisticação, uma vez que os planos permanecem na mente dos dirigentes, conforme já apresentado no gráfico 3.

Gráfico 3 - Grau de sofisticação dos planos escritos

Na sequência, averiguaram-se as relações do grau de formalização do planejamento com as três categorias de faturamento das pequenas empresas.

As maiores relações de grau de formalização do planejamento e faturamento ocorrem com o planejamento informal para a categoria de faturamento intermediário, com 30,4%; e para empresas com faturamento de até 240 mil reais, com 19,6% do total. Enquanto que, para as empresas que possuem planejamento moderado, o faturamento intermediário foi o mais representativo, com 10,9%. O menor percentual foi para as empresas com faturamento até 240 mil reais e planejamento sofisticado, com 2,2% dos casos.

6.1.6 Produção e Tecnologia

Verificou-se que 55,7% das empresas possuem o processo de produção Intermitente, 40,5% das empresas possuem o processo de produção para Projetos; 1,9%, o processo de produção Misto; e 1,9% das empresas, outro processo de produção.

Quanto à intenção de produzir, verificou-se que 78,8% das empresas produzem sob encomenda, 9,6% utilizam o sistema Misto, ou seja, combinam a intenção para estoque e Sob encomenda, e 11,6% produzem para Estoque. Verificou-se, também, que 76,4% das empresas possuem um arranjo por processo, 2%, um arranjo celular; e 21,6%, um arranjo por produto, fluxo ou linha, conforme gráfico 4.

Gráfico 4 - Intenção da decisão de produzir e Arranjo físico da produção

Para 44% das pequenas empresas, as máquinas e equipamentos estão em situação de seminovo, 25%, de novos; 23%, de usados, mas em boas condições de utilização; e 6% como sendo usados que necessitam de substituição. Importante frisar que as opções de situação “obsoletos” e “sucateados” constavam das perguntas, entretanto nenhuma empresa entrevistada apontou essas opções, conforme gráfico 5.

Gráfico 5 - Situação das máquinas e equipamentos

Quanto ao grau de automatização na produção, 15% das empresas classificaram como sendo baixo; 15% afirmaram não haver nenhuma automatização na produção; 29%, que o grau de automatização é moderado; e apenas 6%, que a automatização é alta.

Verificou-se que 98% das empresas possuem sistemas informatizados que armazenam dados e, desse contingente, 90% armazenam dados sobre vendas a clientes; 86%, sobre compras de fornecedores; 59% realizam a movimentação de estoque através dos sistemas informatizados; 45% realizam transações, como os salários de empregados, tendo como saída os contracheques de pagamento, e 16% possuem outros tipos de sistemas de informação não citados anteriormente.

Observou-se que 65% dos dirigentes usam sistemas de informação que produzem relatórios gerenciais e que os auxiliam de alguma maneira.

6.1.7 Contexto organizacional

A análise do contexto organizacional compreendeu o estudo de mercado, conjuntura econômica e política. Durante o período de coleta de dados, um dos assuntos mais recorrentes foi a crise imobiliária norte-americana, que afetou negativamente várias empresas visitadas.

Constatou-se que 84,6% das empresas analisam seu contexto organizacional, enquanto 15,4% que não o analisam. Os resultados mostram que 73,1% das empresas entrevistadas enfrentam um alto nível de competição, 7,7% enfrentam um baixo nível de competição e 19,2% das empresas consideram a competição em seu contexto como médio.

Apurou-se que empresas de todos os tamanhos podem ser concorrentes das pequenas empresas do setor metal-mecânico. Ao se analisar a localização desses concorrentes, observou-se que, dos concorrentes de grande porte (32,7%), 58,8% se localizam no estado de São Paulo, 5,9% no município de São Carlos e 35,3% no país. Dos concorrentes de médio porte (44,2%), 30,5% se localizam no estado de São Paulo, 56,5% no município de São Carlos e 13,0% no país. Dos concorrentes de pequeno porte (15,4%), 37,5% se localizam no estado de São Paulo, 62,5% no município de São Carlos. Por fim, considerando, às empresas

de todos os portes (7,7%), 50,0% dos concorrentes se localizam no estado de São Paulo e 50,0% no município de São Carlos. Esses valores são ilustrados no gráfico 6.

Gráfico 6 - Porte e localização das concorrentes

Observou-se também que 19,2% das empresas pesquisadas produzem bens de consumo, 50,0% produzem bens industriais, 17,3% tanto bens de consumo como bens industriais e 13,5% oferecem serviços. Das empresas que produzem bem industrial, 69,2% destinam os seus produtos para indústrias de outros segmentos, 28,2% para indústrias do mesmo segmento e 2,6% para empresas revendedoras.

Verificou-se, ainda, a concentração do faturamento das pequenas empresas em poucos clientes, estabelecido pelo seguinte critério de enquadramento: se grande parte do faturamento da empresa pesquisada fosse proveniente de até três clientes. As respostas indicaram que ocorre em 36,5% dos casos uma concentração do faturamento em poucos clientes

Em síntese, a proposta de utilizar o critério do CONCLA/CNAE para enquadramento das empresas como pertencentes ao setor metal-mecânico mostrou-se útil, mas ainda carece de novas discussões para sua disseminação. Quanto às empresas, elas se caracterizam pela longevidade; 73% possuem mais de 10 anos, pelo vínculo familiar, pela adoção da estrutura organizacional simples e pela dependência a poucos compradores. Os reflexos dessa dependência foram sentidos durante os desdobramentos da crise econômica mundial, ocorrida

nos anos de 2008 e 2009. Quanto ao setor, ele é predominantemente masculino, seja nos trabalhos de direção, seja nos trabalhos de produção, com parque de equipamentos novos ou seminovos e com pouca participação e visibilidade junto à comunidade acadêmica. Além disso, a concorrência no setor é alta, com a participação de concorrentes locais e também internacionais. Quanto ao dirigente, a sua maioria possui um alto grau de escolaridade, envolve-se diretamente na execução das atividades, define objetivos para o futuro da empresa e adota o planejamento intuitivo. Maiores detalhes dos resultados dessa fase da pesquisa foram disponibilizados nos trabalhos de Oliveira et al. (2009a; 2009b).

Em resumo, o conhecimento prévio das características do setor metal-mecânico facilitou compreender em maior profundidade a dinâmica organizacional, os problemas e as demandas por soluções administrativas das pequenas empresas. Além disso, as entrevistas e visitas proporcionaram vivenciar as rotinas de trabalho e verificar a difusão de valores culturais predominantes das empresas do setor.

6.2 Exame preliminar dos dados – 2ª Fase

Segundo Hair et al. (2006), o exame preliminar dos dados é imprescindível para a consumação de uma boa análise estatística, principalmente quando se utiliza a análise multivariada, que não permite o processamento quando há falta de alguma informação. Inicialmente, tratou-se dos dados ausentes. Observou-se que um respondente não assinalou todas as questões das seções sobre as funções e os papéis do dirigente. Para tratar essa ausência de dados, optou-se pela atribuição da mediana das respectivas variáveis. A troca do valor perdido por uma variável com valor médio ou mediano daquela variável é uma das soluções mais utilizadas nos tratamentos de dados perdidos (HAIR et al.; 2006).

Em seguida, passou-se a verificação da existência de respostas atípicas. Ao examinar o quadro das respostas, não se observou valores atípicos.

6.2.1 Análise de confiabilidade das escalas do questionário

Na análise de confiabilidade das respostas das seções 3 do questionário (apêndice H), examinou-se a coerência internas das escalas por meio da aplicação da verificação do valor do alfa de Cronbach, conforme discutido no tópico 6.2.1.2. Os resultados e as explicações dos testes de confiabilidade interna são apresentados no apêndice K, seguindo-se o modelo sugerido por Gliem e Gliem (2003) e Pereira (2001).

Inicialmente, examinaram-se os valores de alfa de Cronbach para as questões da abordagem do processo. Os resultados apontaram um valor de alfa de 0,85, valor considerado aceitável. Além disso, o exame dos resultados da coluna se alguma pergunta fosse retirada, corroborou com a robustez da escala, porque a retirada de algum item não melhoraria os resultados, ver apêndice K.

Na sequência, examinaram-se os valores de alfa para as questões da abordagem dos papéis. Os resultados apontaram um valor de alfa de Cronbach de 0,89, considerado aceitável.

Após, analisaram-se os resultados da coluna caso alguma pergunta fosse desprezada. Os valores mostraram que a retirada de algum item não melhoraria o resultado do valor alfa de Cronbach, exceto para a primeira questão do construto Representante, cujo valor do alfa de Cronbach passaria para 0,902, melhora considerada não relevante, a fim de motivar a retirada do item, por isso sua manutenção para os demais tratamentos, ver apêndice K.

Em seguida, verificaram-se os valores dos alfas de Cronbach para os quatro construtos das abordagens do processo e para os dez construtos da abordagem dos papéis. Na abordagem do processo os valores para os quatro construtos ficaram acima de 0,60 e foram considerados aceitáveis, conforme apresentado na tabela 7.

Tabela 7 - Análise do Alfa de Cronbach - Abordagem do processo		
Construto	Alfa	Alfa padronizado
Planejamento	0,79	0,81
Organização	0,68	0,68
Liderança	0,67	0,66
Controle	0,70	0,70

Para a abordagem dos papéis os valores dos construtos ficaram acima de 0,60, com exceção dos construtos Representante e Negociador, com valor de 0,53 e 0,55 respectivamente, conforme tabela 8.

Tabela 8 - Análise do Alfa de Cronbach - Abordagem dos papéis		
Construto	Alfa	Alfa padronizado
Representante	0,53	0,54
Líder	0,82	0,83
Contato	0,60	0,65
Monitor	0,86	0,86
Disseminador	0,81	0,81
Porta-voz	0,82	0,82
Empreendedor	0,84	0,84
Solucionador de distúrbios	0,87	0,88
Alocador de Recursos	0,61	0,60
Negociador	0,55	0,56

Fonte: Resultado da pesquisa – 2ª Fase.

Diante dessa situação, as respostas desses dois construtos foram examinadas, não se encontrando valores discrepantes nos dados. Em seguida, analisaram-se os efeitos da retirada de itens para esses dois construtos. Verificou-se que os resultados não melhorariam com a retirada de algum item do respectivo construto. Lembra-se que cada construto dessa seção do questionário possui três itens. Considerando essas constatações e que os valores dos alfas calculados são próximos do valor limite para aceitação, 0,6, optou-se por utilizar esses dois construtos nos tratamentos estatísticos. Contudo, mantendo cautela nas análises e nas generalizações dos resultados quando abrangerem esses construtos.

Em suma, observou-se que na abordagem do processo, o construto Planejamento obteve o maior valor de alfa Cronbach, com 0,79, e o construto Liderança o menor valor, com 0,67. Esses resultados mostraram que se conseguiu uma melhor coerência interna nas respostas sobre Planejamento e que as questões sobre Liderança, apesar de captarem os conteúdos sobre o trabalho do dirigente, podem ser aperfeiçoadas em futuras aplicações do questionário. Quanto à abordagem dos papéis, seis construtos apresentaram um forte coeficiente de correlação interna, valores de alfa de Cronbach maior do que 0,8. Por outro lado, a tabela 8

mostrou dois construtos dessa abordagem com valores alfas menores do que 0,6. Apesar dessa circunstância, os coeficientes desses dois construtos apresentam correlação moderada e não inviabilizam a inclusão dos construtos em discussões subsequentes. No entanto, as questões desses construtos podem ser aperfeiçoadas, também, para usos da escala em pesquisas futuras.

6.3 Caracterização das empresas - 2ª Fase

Nesta seção, apresenta-se uma breve caracterização das empresas participantes da segunda fase da pesquisa, com o propósito de complementar a caracterização do setor metal-mecânico realizada na primeira fase. Maiores detalhes sobre as características dos respondentes e do faturamento das empresas são expostos no apêndice L. Participaram desta fase da pesquisa 71 empresas. Desse total, 31% delas apresentaram faturamento anual, em 2008, até 240 mil reais, 45%, faturamento entre 240 mil até 2,4 milhões de reais e 24%, faturamento acima de 2,4 milhões. Predominou entre os respondentes o sexo masculino, com 90%, e proprietário da empresa, 80%. A média de idade dos participantes foi de 45 anos e a principal formação o ensino médio ou o técnico, com 47%.

As empresas apresentaram um tempo de vida médio de 18 anos; a mais nova com um ano de atividade e a mais longeva com 56 anos. Além disso, elas empregavam em média 38 funcionários, ver apêndice L.

Quanto à classificação nos critérios da Comissão Nacional de Classificação (CONCLA), 4,2% das empresas assinalaram como pertencentes à divisão 24 – Metalurgia –; 54,9%, à divisão 25 – Fabricação de produtos de metal, exceto máquinas e equipamentos –; e 40,9%, à divisão 28 – Fabricação de máquinas e equipamentos –, ver apêndice L.

Observou-se que 22,7% delas não assinalaram uma classe específica e foram classificadas na classe “não especificada anteriormente”; desse total, 7% foram categorizadas na divisão 25 e 15,7%, na divisão 28. Verificou-se, também, que a maioria dessas empresas

“não especificadas”, ao longo da sua existência, diversificou a sua linha de atuação, mas manteve em seu âmbito de atuação atividades ou produtos afins ao setor metal-mecânico.

Em síntese, ressalte-se a participação de proprietários ou de pessoas de cargo de gerência das empresas do setor metal-mecânico nesta fase da pesquisa – segunda fase –. Além disso, a afinidade das empresas pesquisadas com as características identificadas na primeira fase, exceto pela inclusão de novas empresas que se autodenominaram como fundições de metais e foram categorizadas na divisão “24 – Metalurgia –”. De posse da caracterização da amostra, passou-se a analisar os demais dados coletados na segunda fase da pesquisa.

6.4 Preparação dos dados para o processamento das análises multivariadas

Segundo Hair et al. (2006), é imprescindível a realização do exame prévio dos dados antes da aplicação das técnicas multivariadas. O exame possibilita obter uma visão crítica dos dados e uma compreensão básica das inter-relações das variáveis do estudo.

Esta seção analisa os construtos e as variáveis referentes às seções três e quatro do questionário, sobre as abordagens do processo e dos papéis. As variáveis da seção dois, sobre ciclo de vida organizacional, são analisadas na seção 6.7.

No apêndice M constam os gráficos sobre os valores das médias e dos desvios padrão das variáveis dos quatro construtos da abordagem do processo. Os resultados apontaram que os valores das médias ficaram acima de 4,0. A menor média foi 4,7, com desvio padrão de 1,6, para terceira variável do construto Organização e a maior de 5,9, com desvio padrão de 1,0, para a segunda variável do construto Planejamento.

Na abordagem dos papéis, os construtos Representante e Porta-voz apresentaram as menores médias. Para as três variáveis do construto Representante as médias foram 3,3; 3,9; e 3,0; e, para o construto Porta-voz foram 3,6; 3,6; e 4,1, ver apêndice M.

O quadro 27 apresenta as frequências das respostas para os construtos da abordagem do processo, com as células das variáveis com maior valor sombreadas. Observou-se que para essa abordagem a predominância para as respostas com frequência igual ou acima a 5 e algumas células das opções muito raramente e raramente, dos construtos planejamento, organização e controle, sem apontamentos de frequência.

Construto	Variáveis	RESPOSTAS (%)							TOTAL [≈] (%)
		Muito Raramente	Raramente	Ocasional-mente	Não realiza	Várias vezes	Frequentemente	Muito frequente	
		1	2	3	4	5	6	7	
Planejamento	PLAN1	1,4	1,4	7,0	1,4	15,5	35,2	38,0	100
	PLAN2	0,0	1,4	1,4	1,4	22,5	45,1	28,2	100
	PLAN3	0,0	0,0	8,5	4,2	29,6	42,3	15,5	100
Organização	ORGA1	4,2	5,6	14,1	2,8	29,6	29,6	14,1	100
	ORGA2	2,8	2,8	16,9	7,0	16,9	45,1	8,5	100
	ORGA3	1,4	11,3	14,1	9,9	22,5	32,4	8,5	100
Liderança	LIDÇ1	1,4	5,6	9,9	1,4	23,9	42,3	15,5	100
	LIDÇ2	1,4	4,2	9,9	1,4	23,9	40,8	18,3	100
	LIDÇ3	0,0	4,2	4,2	4,2	12,7	33,8	40,8	100
Controle	CONTR1	0,0	1,4	14,1	5,6	16,9	35,2	26,8	100
	CONTR2	1,4	7,0	15,5	5,6	19,7	33,8	16,9	100
	CONTR3	0,0	2,8	1,4	5,6	12,7	28,2	49,3	100

Quadro 27 - Frequência das respostas - Abordagem do processo

As maiores frequências da abordagem dos papéis são apresentadas no quadro 28, células sombreadas. Observa-se que os valores estão dispersos entre as sete categorias, com predominância para os valores igual ou maior do que 5 (várias vezes), a exceção dos construtos Representante, Porta-voz e Negociador, que apresentam pelo menos um dos itens das respostas com a maior frequência nas opções ocasionalmente ou não realiza, valores menor do que 5.

Após verificar as frequências dos construtos da abordagem do processo e da abordagem dos papéis, prosseguiu-se na preparação dos dados para a realização dos tratamentos estatísticos multivariados.

Primeiramente, criaram-se quatorze variáveis. Em seguida, nomearam-se essas variáveis com as denominações referentes às quatro funções administrativas e aos dez papéis do administrador. Concluindo a preparação dos dados, atribuíram-se a essas variáveis o valor médio dos três itens dos construtos.

Construto	Variáveis	RESPOSTAS (%)							TOTAL (%)
		Muito Raramente	Raramente	Ocasionalmente	Não realiza	Várias vezes	Frequentemente	Muito frequente	
		1	2	3	4	5	6	7	
Representante	REPR1	18,3	18,3	18,3	21,1	7,0	9,9	7,0	100,0
	REPR2	7,0	18,3	22,5	11,3	15,5	14,1	11,3	100,0
	REPR3	22,5	12,6	19,7	33,8	7,04	0	4,2	100,0
Líder	LID1	0,0	1,4	11,3	4,2	29,6	35,2	18,3	100,0
	LID2	2,8	12,7	2,8	28,2	36,6	16,9	0,0	100,0
	LID3	2,8	5,6	5,6	5,6	28,2	29,6	22,5	100,0
Contato	CONT1	0,0	2,8	14,1	2,8	21,1	33,8	23,9	100,0
	CONT2	0,0	5,6	12,7	2,8	14,1	35,2	29,2	100,0
	CONT3	0,0	8,5	11,3	7,0	19,7	38,0	15,5	100,0
Monitor	MON1	0,0	1,4	12,7	2,8	23,9	33,8	25,4	100,0
	MON2	0,0	2,8	9,9	2,8	21,1	36,6	26,8	100,0
	MON3	0,0	2,8	5,6	8,5	19,7	33,8	29,6	100,0
Disseminador	DISS1	1,4	9,9	2,8	7,0	28,2	33,8	16,9	100,0
	DISS2	1,4	9,9	11,3	7,0	26,8	32,4	11,3	100,0
	DISS3	0,0	7,0	12,7	9,8	18,3	33,8	18,3	100,0
Porta-voz	PVOZ1	18,3	9,9	16,9	22,5	14,1	8,5	9,9	100,0
	PVOZ2	16,9	9,9	19,7	21,1	15,5	11,3	5,6	100,0
	PVOZ3	12,7	11,3	9,9	23,9	15,5	14,1	12,7	100,0
Empreendedor	EMPR1	0,0	2,8	12,7	0	25,4	31,0	28,2	100,0
	EMPR2	0,0	2,8	11,3	1,4	26,8	28,2	29,6	100,0
	EMPR3	0,0	2,8	11,3	2,8	18,3	40,8	23,9	100,0
Solucionador de distúrbios	SOLUC1	0,0	5,6	22,5	9,9	22,5	26,8	12,7	100,0
	SOLUC2	0,0	9,9	22,5	8,5	28,2	19,7	11,3	100,0
	SOLUC3	7,0	11,3	16,9	8,5	21,1	19,7	15,5	100,0
Alocador de Recursos	ALOC1	0,0	4,2	15,5	7,0	14,1	40,8	18,3	100,0
	ALOC2	0,0	2,8	8,5	2,8	5,6	38,0	42,3	100,0
	ALOC3	0,0	7,0	7,0	7,0	18,3	26,8	33,8	100,0
Negociador	NEG1	2,8	2,8	16,9	5,6	18,3	31,0	22,5	100,0
	NEG2	12,7	11,3	16,9	22,5	12,7	11,3	12,7	100,0
	NEG3	2,8	2,8	11,3	2,8	16,9	29,6	33,8	100,0

Quadro 28 - Frequência das respostas - Abordagem dos papéis

Finalizando a preparação dos dados, apresentam-se no gráfico 7 as denominações e as descrições das quatorze variáveis, a ser utilizadas nos próximos tratamentos estatísticos sobre o processo e os papéis do trabalho do dirigente da pequena empresa. O valor dessas variáveis

foi padronizado, a fim de se facilitar as comparações dos resultados entre diversos tipos de testes estatísticos e representações gráficas. A padronização converte cada variável em escores padrão ou escores Z, com média 0 e desvio padrão igual a 1 (HAIR et al., 2006; MANLY, 2008). De acordo com o gráfico, o construto planejamento apresenta a maior média com 5,7, ao passo que, os menores valores de média são dos construtos: representante e porta-voz, com 3,4 e 3,8 respectivamente.

Gráfico 7 - Box Plot das novas variáveis das abordagens do processo e dos papéis

Esta seção apresentou um panorama dos dados, encerrando a análise preliminar dos dados, e a transformação dos três construtos em uma nova variável; a partir do próximo tópico, categorização do ciclo de vida organizacional, inicia-se o tratamento dos dados por métodos multivariados.

6.5 Obtenção dos resultados - Ciclo de Vida Organizacional

Para proceder à análise do Ciclo de Vida Organizacional (CVO), transportaram-se os valores das respostas das nove questões da seção dois do questionário, sobre o ciclo de vida

organizacional, para uma tabela tipo BURT (CUNHA JÚNIOR, 2000). Considerando as nove questões e as três alternativas por questão, mutuamente excludentes, foram categorizadas vinte e sete respostas dicotômicas, definindo-se que o valor 1 representava a presença da resposta e o valor 0 a ausência. Na Tabela 9 apresenta-se a configuração da tabela de Burt, a título de explicação, com os dados dos três primeiros e dos três últimos casos estudados e o critério de confirmação, soma dos três itens de cada questão igual ao número de casos, 71.

A partir dos atributos de presença ou de ausência nas respostas constantes da tabela 9, construiu-se uma matriz de semelhança, utilizando o índice de Jaccard (medida de similaridade = $a/(a+b+c)$). Onde $a = 1,1$; $b=1,0$; e, $c=0,1$ (MANLY, 2008).

Tabela 9 - Esboço da tabela de BURT – do Ciclo de Vida Organizacional

EMPRESA	QUESTÕES																													
	1			2			3			4			5			6			7			8			9					
	respostas																													
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3			
1	0	1	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1			
2	1	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0			
3	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0			
.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.			
.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.			
69	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0			
70	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1			
71	1	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	1	0			
Σ	71			71			71			71			71			71			71			71			71			71		

Utilizando-se do pacote Prabclus e da função Jaccard do software estatístico R, gerou-se a tabela 10. Essa tabela é a matriz de dissimilaridade, onde a medida de dissimilaridade = 1- índice de similaridade.

Para efeito de tratamento no software *Statistica*, foram incluídas, ainda, mais quatro linhas a tabela 10. A linha 1 para as médias de cada variável; a linha 2 para os desvios padrão de cada variável, a linha 3 para a quantidade de variáveis ou colunas; e, para a linha 4 o tipo

de matriz. Onde, 1 = correlação, 2 = similaridade, 3 = dissimilaridade e 4 = covariância. Neste tratamento, a matriz é do tipo 3.

Tabela 10 - Esboço da matriz de dissimilaridade - Ciclo de Vida Organizacional

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	.	.	.	68	69	70	71
1	0,00	0,71	0,80	0,80	0,80	0,50	0,88	0,80	0,94	.	.	.	0,80	0,94	0,80	0,71
2	0,71	0,00	0,80	0,71	0,36	0,80	0,62	0,71	0,88	.	.	.	0,80	0,80	1,00	0,36
3	0,80	0,80	0,00	0,36	0,71	0,80	0,36	0,71	0,62	.	.	.	0,71	0,71	0,62	0,88
.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.
.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.
.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.
68	0,80	0,80	0,71	0,88	0,80	0,94	0,88	0,80	0,80	.	.	.	0,00	0,88	0,88	0,80
69	0,94	0,80	0,71	0,71	0,80	0,80	0,62	0,62	0,20	.	.	.	0,88	0,00	0,50	0,80
70	0,80	1,00	0,62	0,62	0,94	0,80	0,71	0,71	0,36	.	.	.	0,88	0,50	0,00	0,94
71	0,71	0,36	0,88	0,80	0,62	0,80	0,80	0,71	0,80	.	.	.	0,80	0,80	0,94	0,00
Means																
Std. Dev.																
Cases	71															
Matrix	3															

Após importar a matriz de dissimilaridade para o *Statistica*, aplicou-se a análise de agrupamentos por método hierárquico, também conhecida como análise Q, análise de classificação, construção de tipologia e análise numérica, a fim de se verificar a existência de agrupamentos homogêneos de características dos três estágios do ciclo de vida organizacional, considerando as quatro especificidades da pequena empresa – Dirigente, Organização, Contexto organizacional e Estratégia –. O método adotado para a ligação entre os grupos foi o método *Ward's*. O método hierárquico constrói uma estrutura em árvore, representando os grupos identificados, denominada de dendrograma. Segundo Hair et al. (2006), o método hierárquico, não dispõe de um número prefixado de agrupamentos. Ele identifica e combina dois objetos semelhantes e não constante do mesmo agrupamento, repetidas vezes, até que todos os objetos estejam em um único agrupamento.

O gráfico 8 apresenta o dendrograma com os resultados dos agrupamentos das empresas, considerando as variáveis utilizadas na categorização do ciclo de vida organizacional.

Identificaram-se três grupos de empresas, denominados de A, B e C. Observaram-se padrões homogêneos de agrupamentos entres os grupos B e C e padrões diferenciado desses

dois grupos quando comparados ao grupo A. Para averiguar as peculiaridades de cada grupo, as empresas foram classificadas e registradas no banco de dados com as respectivas denominações: A, B ou C. Identificaram-se quatorze empresas como pertencentes ao grupo A, vinte ao grupo B e trinta e sete ao grupo C. Após o registro das empresas, aplicou-se a análise de correspondência simples e múltipla para verificar em um mapa perceptual a discriminação dos grupos com as respectivas especificidades do ciclo de vida organizacional.

Gráfico 8 - Dendrograma com a estrutura dos grupos de dados das empresas – Ciclo de vida Organizacional

A análise de correspondência é uma técnica que busca correspondências entre variáveis categóricas. Por meio da visualização, como em um mapa geográfico, as proximidades – similaridades e dissimilaridades – dos objetos em estudo são transformados em unidades correspondentes para as linhas e colunas (CUNHA JÚNIOR, 2000).

Antes da aplicação da análise de correspondência, elaborou-se uma matriz de comparação das frequências e dos ranqueamentos dos quatro construtos e das respectivas questões, apresentado no quadro 29.

Observou-se uma maior frequência das alternativas 1 das questões no agrupamento de empresas do grupo A, das alternativas 2 no grupo B e das alternativas 3 no grupo C, indicando que as empresas pertencente ao grupo A se caracterizariam por maior proximidade com as condições do estágio 1, seguindo a mesma coerência para os demais grupos.

Especificidades		DIRIGENTE			ORGANIZAÇÃO			CONTEXTO		ESTRATÉGIA		
Questões do questionário		1	2	3	4	5	6	7	8	9		
Variável		Dir1	Dir2	Dir3	Org4	Org5	Con6	Con7	Est8	Est9		
Alternativas das questões		1 2 3	1 2 3	1 2 3	1 2 3	1 2 3	1 2 3	1 2 3	1 2 3	1 2 3	1 2 3	1 2 3
Grupos de empresas	A (14)	5 9 0	11 2 1	7 6 1	5 9 0	12 2 0	11 2 1	7 1 6	4 10 0	1 8 5		
	B (20)	3 4 13	6 11 3	6 7 7	6 13 1	4 14 2	0 16 4	0 15 5	0 15 5	1 16 3		
	C (37)	8 12 17	5 19 13	11 8 18	13 12 12	13 17 7	7 13 17	1 17 19	2 6 29	1 8 28		
	Σ (71)	71	71	71	71	71	71	71	71	71		

Quadro 29 - Distribuição das respostas segundo os Grupos de Empresas A, B e C

A análise de correspondência simples foi processada utilizando-se de uma tabela de frequências dos três grupos de empresas (A, B e C), com o formato análogo ao quadro 29, e pela opção “*Frequencies w/ou grouping var*” do software *Statistica*, os resultados apontaram que a porcentagem de informação contida no mapa de correspondência equivaleu na dimensão 1 a 65,88% e na dimensão 2 a 34,12%, conforme gráfico de correspondência das coordenadas das variáveis apresentado na figura 18.

A disposição das variáveis inerentes ao ciclo de vida organizacional, apresentados na figura 18, indicou a adequação dos grupos gerados na análise de agrupamento (grupos de empresas A, B e C). Assim, considerou-se as características das empresas do grupo A tendem como pertencentes ao Estágio 1 (N=14), as do grupo B tendem como pertencentes ao Estágio 2 (N=20) e as empresas do grupo C tendem como pertencentes ao Estágio 3 (N=37).

As variáveis com maiores inércias para o eixo 1 foram Dir21, Org31, Con61, Con71, Est81 e Est83; e para o eixo 2 foram Org43, Con62, Est92 e Est93. Isso indica que as variáveis sobre as intenções e as preocupação futuras das empresas explicam mais a

aplicação dos agrupamentos de empresas identificados nesta seção com os próximos tratamentos estatísticos.

6.6 Obtenção dos resultados - funções e papéis do administrador

Esta seção trata do exame dos construtos relativos às abordagens do processo e dos papéis, com a finalidade de se elaborar modelos de estilos gerenciais dos dirigentes, considerando os estágios do ciclo de vida organizacional identificados na seção anterior. Para tanto, realizou-se os seguintes tratamentos:

- análise fatorial (AF), para analisar simultaneamente todas as variáveis das seções três e quatro do questionário, a fim de determinar um subconjunto representativo de variáveis, denominados de fatores. Esses fatores indicariam a existência de dimensões latentes sobre o trabalho do dirigente, que contribuirá na identificação de diferentes estilos gerenciais. No entanto, considerando o número de empresas classificadas como pertencentes aos três estágios (estágio 1, N = 14; estágio 2, N = 20; e, estágio 3, N = 37), aplicou-se três tratamentos de AF, um para todos os casos (N=71), um para as empresas dos agrupamentos A e B (N=34) e um para o agrupamento C (N=37).
- análise discriminante (AD), a fim de determinar as variáveis que melhor discriminam os estilos gerenciais dos dirigentes das pequenas empresas por estágios. Definiu-se o estágio atribuído a empresa como a variável dependente categórica e os escores dos construtos das abordagens do processo e dos papéis como as variáveis independentes. Utilizou-se a análise discriminante de dois grupos, combinando as empresas dos três estágios (estágio 1, N = 14; estágio 2, N = 20; e, estágio 3, N = 37).

6.6.1 Análise fatorial

A análise fatorial foi processada com o método de extração de componentes principais e para uma melhor interpretação dos pesos das variáveis nos fatores foi feita uma rotação ortogonal nos fatores pelo método *varimax*, em que os pesos significativos sejam altos e todos os outros sejam próximos de zero, isto é, o objetivo é maximizar a variação entre os pesos de cada fator, daí o nome Varimax; (HAIR et al. 2006).

O número de autovalores significativos para a extração dos fatores pode ser feita por vários critérios. Um deles é adotar a quantidade de autovalores cujos valores sejam superiores a unidade (Kaiser, 1958). Pode-se também admitir valores inferiores, porém próximos da unidade. Um gráfico denominado *Scree Plot* pode auxiliar nessa busca. No eixo das abscissas representa-se a ordem numérica dos fatores e no eixo das ordenadas os correspondentes autovalores. O número de fatores a ser adotado é a quantidade de autovalores anteriores a estabilização horizontal dos autovalores.

Três conjuntos de empresas foram analisados, primeiramente para a amostra completa, grupos de empresas A, B e C, após, grupos de empresas A e B e, finalizando, empresas do grupo C. Em todos os conjuntos foram considerados quatro fatores.

6.6.1.1 Análise fatorial (AF) - amostra completa

Após realizar simulações de análise fatorial com o uso de vários números de fatores, na busca de uma melhor solução, alcançou-se o número de quatro fatores, considerando cinco interações; e os critérios de Kaiser e o gráfico *Scree Plot*, conforme demonstrado no gráfico 9. Para verificar a conveniência do modelo fatorial, aplicou-se o teste de esfericidade de Bartlett e o teste de medida de adequacidade de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO).

Gráfico 9 - Gráfico *Scree* e apresentação do critério de Kaiser na Análise Fatorial

O resultado do teste de Bartlett rejeitou a hipótese nula ($p < 0,05$), de que a matriz de correlação da população seja uma matriz identidade, isto é, que as variáveis não sejam correlacionadas na população. Os resultados do teste de KMO, com significância ao nível de 0,05 e $gl=91$, apontou um qui-quadrado igual 430,32 e o valor da estatística (KMO) de 0,74. Valores altos do KMO, geralmente acima de 0,6, indicam que as correlações entre os pares de variáveis podem ser explicadas por outras variáveis, assim considerar a análise fatorial como apropriada (MALHOTRA, 2001).

O quadro 30 apresenta os perfis, as variáveis e as cargas dos fatores identificados na análise fatorial. Os autovalores mostraram a superioridade do fator A quanto aos demais, Fator A (5,17), Fator B (1,78), Fator C (1,37), Fator D (1,03).

Na sequência, aplicou-se o teste de alfa de Cronbach para os três primeiros fatores com os seguintes resultados: 0,78, 0,68 e 0,84. Levando-se em conta as finalidades desta tese, os valores foram considerados como aceitáveis. O fator A, embora, apresentasse o maior valor de autovalor, foi o fator C que alcançou o maior valor na soma dos quadrados das cargas,

mostrando um razoável poder de explicação do conjunto de variáveis pertencentes a esse fator.

Construtos	Fator A	Fator B	Fator C	Fator D
Planejamento	0,69			
Organização	0,78			
Liderança	0,72			
Controle	0,77			
Representante		0,88		
Porta-voz		0,76		
Negociador		0,57		
Empreendedor			0,54	
Líder			0,80	
Contato			0,68	
Monitor			0,86	
Disseminador			0,77	
Solucionador de distúrbios				0,86
Alocador de recursos				0,55
Autovalor	5,17	1,78	1,37	1,03
Variância explicada ($\cong 67,18\%$)	37,29%	12,74%	9,73%	7,40%
Alfa de Cronbach	0,78	0,68	0,84	* ¹
Expl. Var. (Soma dos quadrados dos AutoValores)	2,67	2,06	3,19	1,49

Nota 1: valor não calculado, pela existência de apenas dois itens.

Quadro 30 - Perfil dos construtos explicados pela Análise Fatorial

A seguir, apresentam-se os perfis dos quatro fatores extraídos, sem as respectivas denominações, pois, os objetivos desse tratamento estatístico é embasar as discussões seguintes sobre a elaboração de modelos de estilos gerenciais dos dirigentes.

- O fator A apresenta as quatro funções da abordagem do processo. Mostrando significativas contribuições dessas funções no trabalho diário do trabalho dos dirigentes.
- O fator B apresenta os papéis de representante e de porta-voz, podendo-se incluir também o papel de negociador. Esse grupo de papéis relaciona-se com as atividades de interação dos dirigentes com pessoas, seja no âmbito interno ou externo da empresa.
- O fator C apresenta os papéis de empreendedor, líder, contato, monitor e disseminador. Denota um conjunto de papéis central no trabalho do dirigente, relacionados à orientação

aos subordinados, ao trato com as pessoas e ao compartilhamento de informações para a execução das atividades rotineiras e operacionais.

- O fator D apresenta apenas os papéis de solucionador de distúrbios e alocador.

Em suma, ressalte-se que os propósitos iniciais na aplicação da análise fatorial foram atingidos, com a discriminação dos quatorze construtos das abordagens do processo e dos papéis em quatro fatores. Os resultados desses fatores serão comparados com os resultados dos próximos testes, para composição dos modelos de estilos gerenciais dos dirigentes das pequenas empresas. Para efeito de comparação, consideram-se os dois primeiros fatores como os mais explicativos do trabalho do dirigente da pequenas empresa.

6.6.1.2 Análise fatorial (AF) - empresas pertencentes aos agrupamentos A e B

O quadro 31 apresenta os perfis, as variáveis e as cargas dos fatores identificados na análise fatorial para as empresas dos agrupamentos A e B. Os autovalores mostraram predominância do fator A, com valor de 5,24, ao passo que os valores dos demais fatores foram de 2,05 para o fator B, de 1,34 para o fator C e de 1,12 para o fator D.

Construtos	Fator A	Fator B	Fator C	Fator D
Líder	0,80			
Contato	0,78			
Monitor	0,79			
Disseminador	0,88			
Negociador	0,61			
Empreendedor	0,57			
Planejamento		0,69		
Porta-voz		0,67		
Liderança		0,74		
Controle		0,87		
Alocador de recursos		0,45		
Representante			0,85	
Organização				0,70
Solucionador de Distúrbios				0,75
Autovalor	5,24	2,05	1,34	1,12
Variância explicada ($\cong 69,79\%$)	37,47	14,67	9,58	8,05
Expl. Var. (Soma dos quadrados dos AutoValores)	3,92	2,90	1,47	1,46
KMO = 0,61	Número de iterações = 8			

Quadro 31 - Perfil dos construtos explicados pela Análise Fatorial - agrupamentos A e B

Observa-se que os construtos de líder, contato, monitor, disseminador e negociador – Fator 1 – explicam melhor o trabalho realizado pelos dirigentes das empresas dos agrupamentos A e B. Por outro lado, ao contrário do que ocorreu no tratamento para toda a amostra, os construtos referentes as funções administrativas – Fator 2 – mostraram ser menos representativo para esse grupo de empresas.

6.6.1.2 Análise fatorial (AF) - empresas pertencentes aos agrupamentos C

O quadro 32 apresenta os perfis, as variáveis e as cargas dos fatores identificados na análise fatorial para as empresas dos agrupamentos C. Os autovalores mostraram predominância do fator A, com valor de 5,57, ao passo que os valores dos demais fatores foram de 2,35 para o fator B, de 1,25 para o fator C e de 0,96 para o fator D.

Construtos	Fator A	Fator B	Fator C	Fator D
Planejamento	0,66			
Organização	0,79			
Liderança	0,84			
Controle	0,70			
Líder	0,61			
Disseminador	0,61			
Representante		0,92		
Negociador		0,68		
Contato			0,71	
Monitor			0,79	
Porta-voz			0,57	
Empreendedor			0,57	
Sol. Distúrbios				0,83
Alocador de recursos				0,75
Autovalor	5,57	2,35	1,25	0,96
Variância explicada ($\cong 72,52\%$)	39,83	16,79	8,99	6,89
Expl.Var. (Soma dos quadrados dos AutoValores)	3,63	2,15	2,34	2,03
KMO = 0,60	Número de iterações = 6			

Quadro 32 - Perfil dos construtos explicados pela Análise Fatorial - agrupamentos C

Nota-se que os construtos que melhor explicam o trabalho realizado pelos dirigentes das empresas dos agrupamentos C são de planejamento, organização, liderança, controle, líder e disseminador – Fator 1 –. Seguidos dos construtos de representante e negociador – Fator 2 –.

6.6.2 Análise discriminante

Inicialmente, analisou-se a possibilidade de se discriminar as empresas, considerando os três agrupamentos de empresas separadamente – A, B e C –. O melhor resultado foi alcançado pelo método sem seleção de variáveis, com 59,15% de acerto, conforme apêndice N. Apesar desse resultado da função discriminante pontuar satisfatoriamente as empresas, buscou-se, por meio da combinação dos estágios e dos métodos de seleção de variáveis *forward* e *backward*, a construção de modelos mais simples contendo menor número de variáveis, conforme apresentado no apêndice N. O melhor resultado foi alcançado pelo método de seleção de variáveis *forward stepwise* para a combinação das empresas classificadas como do agrupamento A e do agrupamento C, desconsiderando as empresas do agrupamento B.

Para confirmar essas constatações, aplicou-se o teste T^2 de Hotelling, que testa estatisticamente a diferença entre os grupos. A hipótese H_0 sugere igualdade entre os centróides de dois grupos de variáveis, enquanto que a rejeição (hipótese alternativa H_1), admite haver diferenças entre os centróides (MANLY, 2008). Os resultados dos testes, aplicando-se o nível de significância de 0,5, são apresentados na tabela 11. Para os grupos de empresas agrupamentos A e B e B e C não há evidências de diferenças nos centróides, não rejeição de H_0 . Ao passo que para o grupo de empresas dos agrupamentos A e C, admite-se a existência de grupos distintos, rejeição de H_0 e aceitação de H_1 , corroborando com os resultados das combinações realizadas pela análise discriminante.

Tabela 11 - Teste T^2 de Hotelling entre os 3 Grupos de empresas (1, 2 e 3)

Grupos de empresas	Valor	F	Efeitos	Erros	p	Resultado
Agrupamentos A e B	0,560	0,760	14	19	0,696	Não rejeita
Agrupamentos B e C	0,204	0,614	14	42	0,837	Não rejeita
Agrupamentos A e C	0,808	2,079	14	34	0,038	Rejeita

Assim, aplicou-se a análise discriminantes para os grupos de empresas pertencentes aos Agrupamentos A e C, os resultados são apresentados na tabela 12.

Tabela 12 - Predição das classificações dos agrupamentos (estágios)

Estágios	%	Estágio 1	Estágio 3
Agrupamento A	71,42	10	4
Agrupamento C	97,29	1	36
TOTAL	90,19	11	40

Para essa combinação, os resultados do teste apontaram um valor lambda de Wilks geral de 0,569, valor de $F=9,41$ e $p>0,003$, conforme apêndice N. O conjunto de construtos sobre o trabalho do dirigente que apresenta maior influência na diferenciação dos agrupamentos A e C é composto pelas funções administrativas de planejamento, organização e liderança e pelos papéis de representante, líder, porta-voz, monitor e alocador, conforme apresentado na tabela 13.

Tabela 13 - Funções discriminantes dos agrupamentos A e C

Construto	Variável	Função 1 - A	Função 2 - C
<i>Planejamento</i>	<i>Pla</i>	-1,13	0,29
<i>Organização</i>	<i>Org</i>	1,19	-0,18
<i>Liderança</i>	<i>Lidc</i>	1,23	-0,32
Negociador	Neg	-1,97	0,27
Representante	Rep	1,81	-0,28
Líder	Lid	-1,61	0,18
Porta- voz	PoV	-0,93	0,31
Monitor	Mon	0,95	-0,10
Alocador de recursos	Alo	0,70	-0,00
Constante		-2,54	-0,40

As funções discriminantes, apresentadas a seguir, mostram os coeficientes dos nove construtos que melhor identificam as características do trabalho do dirigente para os agrupamentos A e C e foram selecionados para compor a proposta do modelo de estilos gerenciais.

$$A = -2,54 - (1,13 \cdot pla) + (1,19 \cdot org) + (1,23 \cdot lidc) - (1,97 \cdot neg) - (1,81 \cdot rep) - (1,61 \cdot lid) - (0,93 \cdot pov) + (0,95 \cdot mon) + (0,70 \cdot aloc)$$

$$C = -0,40 + (0,29 \cdot pla) - (0,18 \cdot org) + (0,32 \cdot lidc) + (0,27 \cdot neg) - (0,28 \cdot rep) + (0,18 \cdot lid) + (0,31 \cdot pov) - (0,10 \cdot mon) - (0 \cdot alo)$$

Ressalte-se que as funções discriminantes dos tratamentos retratam estimativas das propostas de modelar os estilos gerenciais dos dirigentes da pequena empresa, pois, em virtude do tamanho da amostra, não foi possível separar observações, para se executar as rotinas de validação interna e externa. Essas validações podem ser realizadas em uma etapa futura, por meio da replicação do estudo.

6.7 *Análise dos resultados obtidos*

Nesta seção, avaliam-se os resultados da caracterização do setor metal-mecânico, das frequências observadas nas abordagens do processo e dos papéis e das proposições e hipóteses formuladas sobre os estágios do ciclo de vida organizacional e sobre o trabalho dos dirigentes da pequena empresa.

6.7.1 Resultados da 1ª fase da pesquisa

Inicialmente, constitui-se um conjunto homogêneo de empresas do setor metal-mecânico, utilizando-se dos critérios da classificação CONCLA/CNAE. A aplicação desses critérios mostrou-se adequada ao propósito do estudo, classificando 71 pequenas empresas como pertencentes ao setor e descartando uma empresa, que embora mantivesse características do setor, não se enquadrou nos critérios selecionados. No entanto, a proposta CONCLA/CNAE, apresenta limitações, pois foi concebida originalmente para classificação da atividade econômica das empresas; e, porque, ela não dispõe de uma categoria específica para o setor metal-mecânico. Por isso, a detecção de incongruências nas classificações de algumas empresas, conforme apêndice J e L, as quais foram assinaladas nas classes denominadas como “não especificada”. O exame acurado das características dessas empresas – não especificadas – mostrou que elas diversificaram as suas atividades ao longo do tempo, mas mantiveram atividades afins ao setor metal-mecânico.

Quanto à estrutura organizacional, verificou-se a baixa incidência do uso da estrutura com mais de dois níveis intermediários, com clara separação entre os níveis de direção, gerência e produção. Predominaram os tipos de estruturas com até dois níveis hierárquicos, mais de 90% dos casos. A adoção desses tipos de estrutura indica a ascendência da pessoalidade no gerenciamento da empresa, por meio de um processo de tomada de decisão centralizado no dirigente ou em um núcleo familiar e da existência de um processo de comunicação direta entre o dirigente e os funcionários da produção (MINTZBERG, 2003; 2006c). De modo geral, observou-se uma associação do tipo de estrutura organizacional com o número de funcionários e a faixa de faturamento da empresa, mostrando que as estruturas adotadas atendem as demandas oriundas do atual tamanho da empresa, pois, os dirigentes mostraram-se satisfeitos com o tipo de estrutura adotada e não manifestaram intenção de alterá-la no médio prazo.

Verificou-se, também, que a maioria dos dirigentes estabelece objetivos para o futuro. Entretanto, eles não os formalizam em planos, predominando assim, nas pequenas empresas a modalidade de planejamento intuitivo. Além disso, não se verificou a influência da estrutura organizacional, do número de funcionário e da faixa de faturamento da empresa e da escolaridade dos dirigentes no grau de sofisticação do planejamento. Pois, foram verificadas a modalidade de planejamento intuitivo em empresas com faixa de faturamento intermediária, acima de 240 mil e menor do que 2,4 milhões de reais e a condução dessas empresas por dirigentes com formação superior; por outro lado, constatou-se a presença da modalidade de planejamento sofisticado em empresas com estrutura simples e faixa de faturamento inicial, até 240 mil reais, e conduzidas por dirigentes com formação até ensino médio ou técnico. Não se apurou a existência de relações causais entre o sucesso das empresas, considerando a longevidade – o tempo médio de vida das empresas é de 20 anos – com a formalização dos planos. Para Yusuf e Saffu (2005) e Berman, Gordon e Sussman (1997), a priori, na pequena

empresa a formalização do planejamento não conduz, necessariamente, a melhoria de desempenho. Entende-se que, embora que a formalização planejamento seja uma medida importante no gerenciamento das pequenas empresas (ROBSON; PEARCE, 1983; RUE; IBRAHIM, 1988), a sobrevivência delas empresa não depende desse processo formal, mas de planos informais presentes na mentes do dirigente.

Em suma, a realização da primeira fase da pesquisa, por meio da aplicação de questionário pessoalmente ao dirigente das empresas, mostrou-se importante para se entender os aspectos práticos e subjacentes do cotidiano dos dirigentes das pequenas empresas e para se constituir um panorama dos aspectos que distingue o setor. Essas constatações fundamentarão as discussões dos resultados da segunda fase da pesquisa, tratados no próximo tópico.

6.7.2 Resultados da 2ª fase da pesquisa - funções e papéis dominantes

Esta seção analisa os dados apresentados nos quadros 27 e 28 e no apêndice M. Entre todas as funções administrativas e os papéis analisados, observou-se uma predominância da função administrativa de planejamento. Os dirigentes pensam no futuro da empresa e convertem as intenções futuras em alvos, por meio do estabelecimento de objetivos. Contudo, eles formalizam pouco esses objetivos. Pela proximidade com os subordinados, os dirigentes mantêm contato constante e direto com eles, mas os dirigentes repassam apenas orientação e não informações. Há uma ênfase nos aspectos técnicos (coordenação de informações) da liderança, mais do que com os aspectos sociais (necessidade das pessoas). A preocupação dos dirigentes é com a execução das tarefas, expondo mais características do controle do que de liderança. Isso é pode ser creditado às características do setor, dependência a poucos e grandes compradores e prestação de serviços e fornecimento de produtos de acordo com as exigências técnicas desses compradores. Por isso, o destaque da função controle, no

acompanhamento rotineiro das tarefas. Na realização das funções administrativas os dirigentes estabelecem alvos, distribuem recursos e comunicam aos subordinados sobre alguns pontos desses alvos, no entanto, a supervisão é rotineira, principalmente, na realização das tarefas operacionais.

Observou-se a existência de um ciclo gerencial na realização dos papéis pelos dirigentes das pequenas empresas. O papel mais freqüente foi de alocador de recursos, seguindo por de monitor, de empreendedor e de contato. Essa ordem indica que, primeiramente, os dirigentes se preocupam em suprir a empresas com os recursos necessários para a execução das atividades operacionais, ou seja, dotar a empresas dos meios necessários para se buscar os objetivos. Há uma clara preocupação com os recursos financeiros. Após distribuir os recursos, os dirigentes iniciam a exploração de oportunidades, por meio da realização do papel de monitor. Eles buscam por informações relevantes para a empresa, a maioria das vezes sem um processo sistematizado. De posse das informações, os dirigentes avaliam os demais participantes do contexto organizacional da empresa. Em seguida, eles propõem novos projetos de melhorias. Essas formulações e propostas são materializadas por meio do papel de empreendedor. Como a estrutura das empresas é simples, os dirigentes são os responsáveis pelos processos de implementação das estratégias e dos projetos de melhorias. Por fim, os dirigentes comunicam, geralmente, ordens e orientações aos subordinados por meio do papel de contato. Eles repassam somente as informações necessárias para a realização das tarefas, as informações com valor estratégicos, geralmente, não são repassadas. Esse papel pressupõe a existência de canais de comunicação externa, porém, na maioria das vezes, eles são restritos aos clientes e aos fornecedores. Por isso, há uma predominância dos processos de comunicação interno. Esse ciclo é formado por um papel decisional, alocador; depois por um papel um informacional, monitor; novamente um decisional, empreendedor; e por fim um informacional, contato.

Constatou-se a baixa incidência dos papéis de representante, porta-voz e solucionador de distúrbios. As atividades inerentes aos dois primeiros papéis desse grupo, geralmente, exigem que os dirigentes se ausentem das suas empresas. Em virtude desses afastamentos, eles associaram as realizações dessas atividades como certa “perda de tempo”. Pois há uma dependência da empresa com a presença do dirigente. Além disso, eles se preocupam com resultados objetivos e de curto prazo, enquanto que as atividades dos papéis de representante e de porta-voz geram benefícios subjetivos e de longo prazo. Quanto ao papel de solucionador de distúrbios, considerando os aspectos técnicos das empresas, observou-se a baixa ocorrência de decisões inesperadas, há uma experiência e domínio na realização das tarefas. Assim, dado a maturidade do setor e a longevidade das empresas, as decisões para solucionar conflitos não são rotineiras. Considerando os aspectos sociais, há uma cultura organizacional institucionalizada por padrões de comportamentos dos subordinados modelados, ao longo dos anos, ao perfil gerencial do dirigente. Os funcionários sabem como “as coisas funcionam”; e, geralmente, quem não se adequa ao padrão de comportamento exigido pelo dirigente deixa a empresa. Assim, permanecem no quadro de funcionários os subordinados, que na concepção dos dirigentes, são produtivos e não criam “conflitos de ordem desagregadora”.

6.7.3 Proposições e hipótese sobre o Ciclo de vida organizacional (H1)

Examinam-se, neste tópico, as proposições sobre se as especificidades de gestão – Dirigente, Organização, Contexto organizacional e Estratégia – são relacionadas às características inerentes aos três primeiros estágios da pequena empresa e se a sugestão de categorização dos estágios é apropriada para classificar as pequenas empresas nos seus respectivos estágios.

Os resultados das Análises de Agrupamentos e de Correspondência para categorização dos ciclos de vida organizacional – tópico 6.5 desta tese – indicaram que, apesar de duas

variáveis apresentarem baixo poder classificatório, o conjunto das especificidades de gestão categorizou satisfatoriamente as empresas em um dos três estágios organizacionais, definidos como peculiar a realidade da pequena empresa.

Na tabela 14 apresentam-se os perfis dos grupos de empresas A, B e C e a classificação nos respectivos estágios. No grupo “A” predominam as empresas com faturamento até 240 mil reais, formação dos dirigentes com nível médio e menor média e mediana no número dos funcionários, com 11 e 8 respectivamente. No grupo “B” predominam as empresas como faturamento acima de 240 mil até 2,4 milhões, dirigentes com graduação e o número de funcionários com média de 30 e mediana de 15. Por fim, no grupo “C” predominam as empresas com faturamento intermediário. Além disso, consta nesse grupo o maior percentual de empresas com faturamento acima de 2,4 milhões, com 32,4%. Mostrando uma relação entre o maior valor do faturamento com as características do terceiro estágio. Comparando com os demais grupos, observa-se no grupo “C” um maior percentual de dirigentes com graduação e pós-graduação e de número médio e mediano de funcionários.

Tabela 14 - Perfil dos agrupamentos de empresas

		Grupo A	Grupo B	Grupo C
Número de Empresas (N)		14	20	37
Faturamento – anual - 2008				
	Até 240 mil	78,0%	25%	16,2%
	Acima de 240 mil até 2,4 milhões	22,0%	50%	51,4%
	Acima de 2,4 milhões	-	25%	32,4%
	Total	100%	100%	100%
Formação				
	Pós-Graduação	7,1%	15%	24,3%
	Graduação	35,7%	20%	43,2%
	Ensino médio	42,9%	50%	27,0%
	Até primeiro grau	14,3%	15%	5,4%
	Total	100%	100%	100%
Idade dos respondentes				
	Média	43	46	49
	DP	14	10	10
Tempo de vida da empresa				
(anos)	Média	16	17	18
	DP	12	11	15
Número de Funcionários - 2009				
	Média	11	30	52
	Mediana	8	15	20
	DP	13	38	74
Estágio do ciclo de vida organizacional		1	2	3

As características dos períodos de desenvolvimento observadas nas empresas pesquisadas, como faturamento, porte e número de funcionários, apontadas na tabela 14, mostraram-se condizentes com as descrições de Churchill e Lewis (1983), Galbraith (1982) e Greiner (1972) para os estágios das empresas quando consideradas pequenas. Os resultados dos testes mostraram, ainda, que o tempo de vida cronológico das empresas, incluído nos modelos de Greiner (1972) e de Scott e Bruce (1987), não é um critério preponderante na demarcação dos estágios do ciclo de vida organizacional para o setor metal-mecânico. Porque as empresas desse setor, categorizadas como pertencentes ao estágio 1, apresentaram longo período de existência. Para Kimberly (1980a), a idade cronológica da empresa e os ritmos de desenvolvimento organizacional não são necessariamente simétricos. Essa disjunção mostra que outras especificidades refletem melhor os ciclos de desenvolvimento das pequenas empresas, do que tempo de existência. Assim, entende-se que o faturamento e o número de funcionários associam-se melhor com as especificidades de gestão – dirigente, organização, contexto organizacional e estratégia – utilizadas neste trabalho para definir os estágios da pequena empresa.

Verificou-se que, nas empresas do agrupamento “A”, os dirigentes se caracterizam por se preocuparem mais com a supervisão e com a realização das atividades rotineiras; e por centralizarem a tomada de decisões. Eles monitoram pouco o contexto organizacional externo e as suas atitudes são, predominantemente, reativas diante das mudanças no ambiente. A organização possui baixa formalização e estrutura simples. A preocupação estratégica é com a estabilização do negócio e com a consolidação da eficácia operacional, conforme figura 19.

No agrupamento oposto, “C”, o dirigente se preocupa mais com a orientação dos responsáveis setoriais e com a eficácia operacional e administrativa. O processo de decisão é marcado pela descentralização, os responsáveis setoriais participam da tomada algumas decisões importantes. A organização não apresenta uma caracterização definida sobre a formalização.

Em algumas, o grau de formalização é baixo, enquanto que em outras ele é moderado ou alto. A estrutura é simples, mas conta com pelos menos dois níveis hierárquicos. O monitoramento do contexto organizacional é alto e, geralmente, o dirigente age proativamente as mudanças no ambiente. A estratégia é de expansão do negócio e de atender a novos mercados com a ampliação da linha de produtos.

Figura 19 - Características organizacionais dos agrupamentos de empresas

Quanto às duas variáveis com baixo poder descritivo na categorização do ciclo de vida, constatou-se que a primeira variável Dir13, sobre como o dirigente coordena a execução das atividades operacionais e comerciais, ficou próxima do estágio 2 e não do estágio 3, como se esperava. Isso mostra que alguns dirigentes das pequenas empresas, categorizadas como do estágio 2, anteciparam a implementação de procedimentos de coordenação. No entanto, os demais construtos da especificidade Dirigente, descrição do perfil dos dirigentes e grau de descentralização, alinharam-se satisfatoriamente com as categorizações dos estágios. Os aspectos inerentes a dissonância da variável Dir13 foi constatado nas empresas que apresentam processos de produção bem estabelecidos, períodos de crescimento recente e

rápido e atenção dos dirigentes em atividades estratégicas. A segunda variável Org4.1, sobre formalização, fixou-se distante do estágio 1, mas, próxima ao estágio 3. Essa condição mostra que embora se esperasse um alto grau de formalização nos procedimentos, normas e regras escritas para as empresas categorizadas como do estágio 3, detectou-se um grau baixo ou moderado. O ritmo da formalização não prosseguiu conforme apontado na revisão da literatura (Capítulo 3, desta tese), revelando que as pequenas empresas do setor metal-mecânico durante o seu período de desenvolvimento retêm práticas organizacionais de estágios anteriores.

Assim, tendo em vista os resultados obtidos, aceita-se a **hipótese de que as especificidades de gestão são relacionadas às características inerentes aos três primeiros estágios da pequena empresa (H1)**, possibilitando, desta forma, **categorizar as pequenas empresas nos seus respectivos estágios**. Corroborando, desta forma, para a formulação de teorias que assumam a perspectiva dinâmica do processo organizacional, ou seja, de mudança no comportamento das especificidades de gestão ao longo da trajetória de atuação das empresas, enquanto, consideradas como pequenas (KIMBERLY, 1980a).

6.7.4 Proposições e hipóteses sobre as abordagens do processo e dos papéis (H2 e H3)

Após aceitar que as características das especificidades de gestão mudam conforme o estágio de atuação das pequenas empresas, avaliam-se as proposições sobre se as funções e os papéis do administrador são relacionados com o trabalho do empresário da pequena empresa.

A aplicação da análise fatorial mostrou que os dirigentes das pequenas empresas executam as funções administrativas, da abordagem do processo; e os papéis, da abordagem dos papéis.

Nos resultados da análise fatorial exploratória constaram-se quatro fatores, oriundos do quadro 30, referente a todas as empresas. O primeiro coerente com as quatro funções administrativas. Para os demais fatores, todos relacionados com a abordagem dos papéis, tendo como base a classificação de grupos de papéis proposta por Mintzberg (1973b, 1975) – Interpessoal, Informacional e Decisional –, constatou-se que os fatores 2 e 3 destoam dos agrupamentos da classificação, e que apenas o fator 4, com dois papéis, é coerente com o grupo decisional. Pois, o fator 2 reúne papéis dos três grupos – Interpessoal, Informacional e Decisional – e o fator 3 reúne papéis dos grupos interpessoal e informacional, conforme quadro 33.

FATOR	CONSTRUTO	GRUPO
FATOR 1	Planejamento	Funções administrativas
	Organização	
	Liderança	
	Controle	
FATOR 2	Representante	Interpessoal
	Porta-voz	Informacional
	Negociador	Decisional
FATOR 3	Empreendedor	Decisional
	Líder	Interpessoal
	Contato	Interpessoal
	Monitor	Informacional
	Disseminador	Informacional
FATOR 4	Solucionador de distúrbios	Decisional
	Alocador de recursos	Decisional

Quadro 33 - Fatores, Construtos e Grupos de funções e papéis

Os resultados da análise fatorial indicaram que os dirigentes da pequena empresa realizam trabalhos compatíveis com as funções e os papéis do administrador. Porém, quanto aos papéis, os fatores gerados não se conciliaram com os três agrupamentos propostos por Mintzberg (1973b).

Analisando todos os fatores, entende-se que eles podem espelhar modelos de posicionamento dos dirigentes diante das ocorrências dos eventos cotidianos nas suas empresas. O primeiro fator expõe um posicionamento de estruturação, caracterizado pela realização do ciclo das funções administrativas. Nesse ciclo constam tantos os aspectos

objetivos do trabalho dos dirigentes, como os subjetivos, de reflexão sobre a empresa; o segundo fator expõem um posicionamento de trato com o público externo, similar as atividades de relações públicas. O terceiro fator é subdividido em dois posicionamentos, o primeiro denominado de oportunidades, incluindo os papéis de monitor, empreendedor e disseminador, e por meio desse posicionamento, que os dirigentes acompanham os eventos do contexto da empresa e repassam as informações relevantes aos interessados; o segundo, rotulado como de equipe, conta com os papéis de líder e de contato. Esse posicionamento pressupõe a necessidade cotidiana do dirigente em lidar com os subordinados. O último fator, mostra um posicionamento de recursos e ideias; por meio dos papéis de solucionador de distúrbios e de alocados de recursos é que os dirigentes se posicionam para decidir sobre os problemas organizacionais e os desvios de condutas, bem como, formula ideais para solucioná-los; e sobre as demandas e as necessidades de recursos da empresas. Em suma, foram identificados quatro posicionamentos: de estruturação, de trato com o público, o terceiro subdividido em: oportunidades e equipe, e, o último, de recursos e idéias.

Desse modo, aceitam-se as hipóteses de que as **funções (H2) e os papéis (H3) do administrador são relacionados com o trabalho realizado pelo empresário da pequena empresa.**

6.7.5 Proposições e hipóteses sobre as abordagens do processo e dos papéis e os estágios do ciclo de vida organizacional (H4)

Admitindo que os comportamentos das especificidades de gestão se alteram conforme o estágio de desenvolvimento das pequenas empresas e que as funções e os papéis dos dirigentes são relacionados com o trabalho realizado pelos empresários, examinam-se a hipótese se existe relação entre as funções e os papéis do administrador e o trabalho realizado pelo empresário, contingenciado pelo estágio do ciclo de vida da pequena empresa.

Considerando os resultados dos testes de Análise de Fatorial para as empresas dos agrupamentos A e B, equivalentes aos estágios 1 e 2, nota-se a valorização pelos dirigentes dos posicionamentos de equipe e de oportunidades – Fator 1 –, seguindo pelo posicionamento de estruturação – Fator 2 –.

Considerando os resultados para as empresas do agrupamento C, estágio 3, observa-se a valorização no Fator 1 dos posicionamentos de estruturação e de equipe e no Fator 2 do posicionamento externo, isso mostra que no estágio três os dirigentes valorizam mais as relações com público externo do que os dirigentes das empresas dos estágios 1 e 2.

Considerando que os resultados da análise discriminante possibilitou diferenciar os construtos – da abordagens do processo e dos papéis – em grupos diferentes de estágios, pode-se entender que o estilo gerencial dos dirigentes é influenciado pelo estágio do ciclo de vida organizacional da pequena empresa.

Portanto, aceita-se a hipótese (H4) de que **o estágio do ciclo de vida** organizacional pode influenciar na realização das **funções e dos papéis do administrador** pelo **empresário** da pequena empresa.

Finalizando as discussões sobre hipóteses, reconhecem-se que as especificidades de gestão – Dirigente, Organização, Contexto organizacional e Estratégia – são válidas para categorizar as pequenas empresas em estágios do ciclo de vida organizacional; que as funções e os papéis do administrador são relacionados com o trabalho realizado pelos dirigentes da pequena empresa em seu cotidiano; e que os estilos gerenciais dos dirigentes se diferem conforme o estágio organizacional da empresa. No próximo tópico, apresentam as caracterizas desses estilos.

6.8 Proposições de modelos de estilos gerenciais

Esta seção apresenta o conjunto de posicionamentos e os modelos de estilos gerenciais identificados durante as discussões dos dados obtidos na pesquisa.

6.8.1 Posicionamentos do dirigente

Os estilos gerenciais são descritos a partir do conjunto de quatro posicionamentos. Esse conjunto retrata uma proposição de se compreender a dinâmica do trabalho dos empresários das pequenas empresas do setor metal-mecânico, fundamentado pelas funções e pelos papéis do administrador, conforme quadro 34.

No primeiro posicionamento constam as quatro funções administrativas da abordagem do processo. No entanto, ao invés de representar os aspectos preconizados por Fayol, concepção de grandes processos para sistematizar o gerenciamento de grande número de funcionários, elevando nível de recursos, domínios da empresa além dos limites da presença do administrador, entre outras; na pequena empresa, esse posicionamento expressa uma estruturação dentro dos limites físicos, mental e visual dos empresários. Essa estruturação na pequena empresa é muito dependente da vontade dos empresários. São eles quem determinam o que pode ser feito e quando que se pode fazer. A primeira preocupação da estruturação, geralmente, é em atender as necessidades dos clientes, por isso, ela reproduz o que a empresa precisa estabelecer naquele momento para cumprir suas aspirações comerciais. A proposta para a pequena empresa expressa a definição de alvos e caminhos, a coordenação baseada na presença do empresário, o baixo nível de formalização, a existência de autoridade e o relacionamentos diretos entre seus participantes, sem imposições hierárquicas.

O segundo posicionamento oportunidades expressa a busca por informações que possam se transformar em benefícios para a empresa. Na pequena empresa as atividades desse posicionamento não é sistematizado. A idealização da oportunidade e a sua transformação em

algo concreto ocorrem simultaneamente com as demais atividades de gerenciamento da empresa.

Posicionamento	Atividades (funções e papéis)	Significado
Estruturação	<ul style="list-style-type: none"> • Planejamento • Organização • Liderança • Controle 	Definição de alvos para a empresa, informalidade e interação direta com o público interno.
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> • Empreendedor • Monitor • Disseminador 	Acompanhamento dos eventos para se identificar oportunidades.
Equipe	<ul style="list-style-type: none"> • Líder • Contato 	Orientação
Recursos e ideias	<ul style="list-style-type: none"> • Solucionador de distúrbios • Alocador de recursos 	Distribuição de recursos e propor soluções
Público externo	<ul style="list-style-type: none"> • Representante • Porta-voz • Negociador 	Realização de obrigações subjetivas

Quadro 34 - Posicionamentos do dirigente

O posicionamento de equipe retrata, na pequena empresa, os relacionamentos profissionais. A preocupação do empresário é com o repasse de informações importantes para a realização das tarefas, são sua maioria orientações técnicas. Assim, as preocupações com aspectos sociais e motivacionais dos funcionários são reduzidas e a coordenação é realizada pessoalmente.

No posicionamento de recursos e ideias, os empresários decidem como aplicar os recursos das empresas; e a preocupação em atender aos clientes é que dita a prioridade da distribuição dos recursos. Além disso, os empresários lidam com problemas corriqueiros e inesperados, por isso, a necessidade de se buscar por novas soluções, ideias, mas dentro dos limites dos recursos.

No posicionamento público externo mostra que os dirigentes se relacionam com a comunidade externa. No entanto, na maioria das vezes, eles realizam as atividades de público externo involuntariamente, por isso, eles entendem que os benefícios desse posicionamento são subjetivos. Em outras situações, eles participam de redes de relacionamentos espontaneamente com o intuito de fazerem operações comerciais.

Em suma, apresentou-se uma possibilidade de se relacionar as funções e os papéis do administrador com o trabalho do empresário da pequena empresa, acredita-se que o conjunto de posicionamentos é coerente com a realidade estudada.

6.8.2 Estilos Gerenciais

Inicialmente, apresentam-se os estilos gerenciais do dirigente das empresas categorizadas nos três agrupamentos, ou seja, para a amostra completa; após, para as empresas dos agrupamentos A e B; e finalizando, para as empresas do agrupamento C. A valorização dos posicionamentos é representada pelo tamanho do respectivo semicírculo. Essa gradação foi assinalada por Mintzberg (1973b). Para o autor, os gerentes de vendas das grandes empresas valorizam mais os papéis interpessoais, os de produção valorizam mais os papéis decisoriais e os gerentes da cúpula valorizam mais os papéis informacionais.

Para o conjunto de empresas dos agrupamentos A, B e C – equivalente aos estágios 1, 2 e 3 – identificaram-se dois posicionamentos mais próximos da realidade da pequena empresa: de estruturação e de público externo, figura 20.

Figura 20 - Estilo gerencial para todas as empresas - todas as empresas

No segundo estilo gerencial, para as empresas dos agrupamentos A e B – equivalente aos estágios 1 e 2 –, apresentam-se dois posicionamentos mais valorizados de oportunidades e equipe, figura 21.

Figura 21 - Estilo gerencial para todas os estágios 1 e 2

No terceiro estilo gerencial – equivalente ao estágio 3 – identificaram-se como posicionamento mais valorizado o de estruturação, seguido pelos posicionamentos de equipe, público externo, oportunidades e, finalizando, recursos e ideias, figura 22.

Figura 22 - Estilo gerencial para o conjunto de empresas do estágio 3

Percebe-se, pelos três estilos apresentados, que os dirigentes valorizam mais os posicionamento de estruturação, ele está presente nos três modelos. Das atividades desse posicionamento, a mais valorizada é o planejamento. Enquanto a valorização das demais diminui nos estágios 1 e 2, ela se mantém valorizadas para os três modelos.

Além dessa situação, observou que as empresas dos estágios 1 e 2 valorizam mais o posicionamento oportunidades e pouco o posicionamento estruturação. As atividades menos valorizadas da estruturação são relacionadas à função administrativa organização. Indicando uma pessoalização e um grau elevado de informalidade nessas empresas.

Observou-se que, nos dois primeiros estágios, o posicionamento de equipe é mais valorizado do que no estágio 3. Percebe-se que há um contato mais direto do empresário com os funcionários no estágio 1 e 2, do que no estágio 3, indicando que, com o desenvolvimento da empresa, a impessoalidade diminui, as empresas criam níveis hierárquicos, e o gerenciamento passa a ser indireto.

Quanto as primeiras alegações de Mintzberg (1973b), de que a abordagem do processo não seria adequada para descrever o real trabalho do administrador. Observou-se pela valorização da função planejamento e controle, do posicionamento estruturação, a presença da abordagem do processo no cotidiano dos empresários da pequena empresa. O planejamento está mais para uma dimensão intangível do trabalho do empresário, refletindo a simbiose, comentada por Leone (1999), das definições de alvos e caminhos futuros – objetivos e metas – organizacionais associados aos seus objetivos pessoais e o não é sistematizado.

Concluindo, entende-se que as abordagens do processo e dos papéis são úteis para descrever o trabalho do dirigente na pequena empresa e são teoricamente complementares, conforme discutido no tópico 2.5 desta tese. No entanto, a ênfase na realização das funções e dos papéis, segundo as concepções dos empresários, apresenta dissimilaridades do teorizado

para as grandes empresas. Além disso, a valorização delas, por parte dos empresários, muda, conforme o estágio em que a empresa se encontra. Assim, os dirigentes apresentam estilos gerenciais diferentes, característicos a determinado estágio do ciclo de vida organizacional.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo apresenta as considerações finais, as limitações identificadas durante o trabalho de campo e na análise dos dados, e as sugestões de pesquisas futuras. Ao longo das discussões, expõe, ainda, as contribuições teóricas e gerenciais produzidas a partir dos esforços empreendidos para se cumprir o objetivo principal. O objetivo foi propor uma caracterização de estilos gerenciais do empresário da pequena empresa, coerentes com os estágios de desenvolvimento da organização e baseados nas funções e nos papéis do administrador.

A motivação para realizar esta pesquisa foi balizada pela convivência com pequenas empresas, ao longo dos anos de atuação profissional e acadêmica, e pela observação do encerramento prematuro de várias delas. A proximidade com essas empresas incentivou a questionar as teorias das abordagens do processo e dos papéis, tão difundidas na literatura para explicar os fenômenos organizacionais das grandes empresas, se elas poderiam contribuir, de certa forma, mais significativamente para entender o que o dirigente da pequena empresa faz no seu cotidiano. A convivência com essas pequenas empresas possibilitou verificar que, quando comparadas com as grandes, elas apresentam características organizacionais peculiares, compondo um grupo diferenciado destas. Porém, ao se considerar especificamente as características organizacionais das pequenas empresas, observaram-se grupos heterogêneos de empresas desse porte.

Entendeu-se que a teoria do ciclo de vida organizacional poderia contribuir para explicar uma das causas dessa heterogeneidade, averiguando a mudança das características organizacionais das empresas ao longo do seu período de desenvolvimento. Considerando que as abordagens sobre o trabalho do administrador seriam adequadas para subsidiar na compreensão do cotidiano das pequenas empresas, passou-se a verificar se o maior

entendimento do trabalho realizado pelos dirigentes contribuiria para propor explicações e descrições específicas à natureza dessas empresas, diminuir a sua taxa de mortalidade, formular políticas públicas, sugerir programas de treinamentos e fomentar a constituição de novas pequenas empresas, considerando-se a sua inserção no primeiro estágio.

Para atingir esse objetivo, realizou-se uma ampla revisão teórica sobre o trabalho do administrador, sobre o ciclo de vida organizacional, sobre as especificidades de gestão da pequena empresa e sobre o setor metal-mecânico. A revisão da literatura do trabalho do administrador, capítulo dois, identificou que duas abordagens sobressaem nas pesquisas acadêmicas e na construção de um referencial teórico sobre o assunto: as abordagens do processo e dos papéis. A abordagem dos papéis, mais recente, procurou, nos seus primeiros momentos, suplantam a abordagem do processo, porém novas discussões mostraram que, ao invés de se invalidarem, elas se completam. A abordagem dos papéis trata de aspectos mais observáveis e concretos do relacionamento interpessoal do trabalho do administrador, ao passo que a abordagem do processo trata de aspectos mais abstratos e reflexivos da criação de processos administrativos.

O capítulo três, sobre ciclo de vida, apresentou entendimento de que várias dimensões organizacionais mudam, conforme as empresas se desenvolvem; e de que as características dessas dimensões podem ser delimitadas em períodos de tempos, denominados de estágios. Esse entendimento avalizava a importância de se pesquisar as empresas, inclusive as pequenas, considerando-se os seus estágios de desenvolvimento. Entretanto, observou-se na literatura o predomínio das discussões de cunho qualitativo de classificação das empresas nos estágios, dificultando, deste modo, a aplicação simultânea das proposições teóricas do ciclo de vida com outras variáveis organizacionais. Para amenizar essa limitação, propôs-se uma categorização quantitativa, mais simples para facilitar a coleta de dados de várias empresas, a

partir do conjunto de quatro especificidades de gestão da pequena empresa. As definições e a composição dos agrupamentos dessas quatro especificidades foram assunto do capítulo 4.

O capítulo quatro, por sua vez, mostrou a possibilidade de se estudar as pequenas empresas considerando-se quatro especificidades de gestão. Após um exame na literatura, observou-se uma linha de pesquisa cujo objetivo é identificar as dimensões ou as especificidades inerentes à natureza da pequena empresa, de forma que se possam constituir quadros de análise e de aplicação em pesquisas de campo. Apesar da recente trajetória, essas pesquisas mostraram, neste momento, que as especificidades de gestão “Dirigente”, “Organização”, “Contexto organizacional” e “Estratégia” atenderiam a necessidade de se categorizar as pequenas empresas em determinado estágio.

De posse desse conjunto de especificidades, no capítulo cinco, delinearam-se os parâmetros que fundamentaram as elaborações dos instrumentos de coleta de dados. Ainda nesse capítulo, outra preocupação foi com a delimitação de uma categoria setorial homogênea de pequenas empresas. De modo que favorecesse a comparação dos resultados obtidos nesta pesquisa com pesquisas a serem realizadas em outras regiões geográficas.

No entanto, descobriu-se que existiam diversos critérios para delimitar as empresas como participantes do setor metal-mecânico. Essa divergência nos critérios dificultava estabelecer parâmetros para a definição da população alvo de empresa. Assim, após um exame nos critérios disponíveis, adotou-se a aplicação da Classificação Nacional de Atividade Econômica (CNAE), da Comissão Nacional de Classificação (CONCLA). O uso da classificação CNAE, com certa limitação, atendeu satisfatoriamente a necessidade de se demarcar limites para a definição de quais empresas participariam do setor metal-mecânico. Espera-se, a partir dessa concordância preliminar de se categorizar setorialmente as empresas, difundir junto aos pesquisadores o uso da CNAE nos trabalhos acadêmicos. Pois a aplicação

desses critérios favorecerá desenvolver interpretações mais congruentes, quando o interesse de pesquisa tratar das empresas setorialmente.

O trabalho de campo foi realizado em duas fases. Na primeira, caracterizaram-se as pequenas empresas do setor metal-mecânico, considerando-se algumas variáveis organizacionais. Para criar uma categoria setorial homogênea, aplicou-se, após ajustes nos critérios, a classificação CNAE. Os resultados da aplicação dessa classificação mostraram que a estrutura simples, com até dois níveis hierárquicos, é a mais adotada pelos dirigentes. Mostraram, ainda, que as pequenas empresas do setor metal-mecânico são, em sua maioria, longevas, gerenciadas por homem e os seus dirigentes elaboraram alvos para o futuro da empresa. Entretanto, eles não convertem esses alvos – objetivos – em planos formais.

Essa modalidade de planejamento, conhecida como intuitiva, expressa muito do modelo estratégico empreendedor, discutido no tópico 4.2.4.4 desta tese. Nesse modelo, prevalece o nível individual na orientação estratégica, com as estratégias das pequenas empresas alinhadas aos valores culturais decorrentes da visão dos seus dirigentes. Como essas empresas integram um setor tradicional, elas conhecem bem as crenças mútuas, bem como dos fornecedores e dos compradores. Esse mimetismo pode ser explicado, ou porque inúmeras das empresas pesquisadas seguiram sucessões familiares ou sucessões internas, repassadas a funcionários, ou porque os seus dirigentes são ex-funcionários de empresas concorrentes, que aplicam, nas novas, várias práticas administrativas advindas da ex-empresa. Essa situação de funcionários tornarem-se concorrentes das suas ex-empresas, atendendo a mercados equivalentes de compradores, desestimula os dirigentes de a descentalizarem as suas decisões importantes e inibe que eles difundam para os funcionários as suas pretensões futuras e os meios para alcançá-las. Essa situação é típica de empresas com taxa de crescimento estável, com estrutura organizacional simples e voltada para compradores locais, do município.

Por outro lado, os dirigentes das empresas que vivenciam crescimento rápido ou moderado, quer pela necessidade de descentralizar suas decisões para atender mercados mais longínquos, quer pela necessidade de monitorar o contexto para manterem suas empresas competitivas, quer pela necessidade de alto volume de capital para abrir empresa similar, sentem-se menos receosos em formalizarem seus objetivos em planos e divulgá-los aos seus funcionários. Essas interpretações sobre formalização do planejamento só foram possíveis porque se realizou a primeira fase da pesquisa de campo. Apesar de a realização desta fase da pesquisa consumir tempo de execução maior do que o previsto, a sua efetivação possibilitou contatar diretamente o dirigente das empresas, entender a dinâmica delas e eleger as práticas para melhor condução da segunda fase da pesquisa, apresentada a seguir.

Antes de se iniciar a segunda fase do trabalho de campo, identificou-se a necessidade de se instituir um instrumento de coleta de dados estruturado para classificar as pequenas empresas em um dos três primeiros estágios do ciclo de vida organizacional, considerados neste estudo como mais típicos da pequena empresa, a partir de quatro conjuntos de especificidades de gestão. Observou-se que os instrumentos disponíveis na literatura não atendiam satisfatoriamente a proposta inicial deste trabalho, pois, ou eles eram voltados para coletar dados das grandes empresas ou eram direcionados para a classificação das empresas considerando-se cinco estágios. Assim, destinou-se um grande esforço para elaborar um instrumento de coleta de dados estruturado. Para a definição da versão final desse instrumento – questionário – sobre o ciclo de vida organizacional utilizada no trabalho de campo, realizaram-se três pré-testes. Como resultado, disponibiliza-se, no apêndice desta tese, um modelo original de instrumento de coleta de dados, que, por meio de nove perguntas com respostas mutuamente excludentes, favorece a categorização das empresas nos seus respectivos estágios. Em suma, a aplicação do instrumento de categorização das pequenas empresas nos estágios mostrou condizente com os interesses da pesquisa e permitiu avaliar as

duas hipóteses de pesquisa relativas ao ciclo de vida organizacional. A primeira dessas hipóteses é discutida na sequência e a segunda é examinada, em seguida, com as hipóteses sobre o trabalho do administrador.

Na segunda fase do trabalho de campo, coletaram-se dados para compor as descrições dos estilos gerenciais por meio da verificação de quatro hipóteses de pesquisa. Os resultados da avaliação da primeira hipótese – se as especificidades de gestão das pequenas empresas são relacionadas aos três primeiros estágios do ciclo de vida organizacional na pequena empresa – mostraram que as quatro especificidades de gestão – Dirigente, Organização, Contexto Organizacional e Estratégia – são adequadas para se categorizar as pequenas empresas em um dos três estágios, considerados neste trabalho como mais característicos da pequena empresa.

Observou-se que os construtos com maior domínio descritivo para categorizar a pequena empresa em um dos três estágios foram as intenções e as preocupações futuras dos dirigentes com a empresa. Por outro lado, a coordenação da execução das atividades operacionais e a formalização de procedimentos não aderiram plenamente às descrições dos estágios levantadas na literatura. Isso mostra que, durante os períodos de desenvolvimento das empresas, os dirigentes não descentralizam as atividades de supervisão e de tomada de decisões importantes, bem como mantêm o grau de formalização do primeiro estágio ao longo dos outros períodos de desenvolvimento.

Assim, considerando-se as características de longevidade e de crescimento lento dessas empresas, observa-se que os dirigentes do setor metal-mecânico conservam aspectos do primeiro estágio em períodos de desenvolvimento subsequentes. Pode-se creditar essa situação às peculiaridades do setor, que apresenta tecnologia tradicional e amplamente difundida, processos administrativos estáveis e restrições técnica e financeira à entrada de novos concorrentes. Indicando, dessa forma que a literatura sobre ciclo de vida organizacional precisa incluir, em suas descrições, aspectos contingenciais oriundos do setor para identificar

os estágios das empresas. Essa possibilidade de identificar o estágio das empresas do setor metal-mecânico, por meio de um instrumento de coleta de dados estruturado, poderá contribuir para o progresso da teoria do ciclo de vida organizacional, como critério de homogeneidade das características das empresas e, também, como ponto de referência para se relacionar as características do estágio em que a empresa se encontra com outros temas de pesquisa. Por exemplo, os estudos do grau de formalização do planejamento e do tipo de estratégia na pequena empresa, raras vezes, consideram o estágio da empresa; quando consideram, classificam simplesmente as empresas em nascentes e em maduras. Finalizando-se o exame da primeira hipótese sobre o ciclo de vida, ressalte-se que é para preencher lacunas como estas que se sugere a aplicação do ciclo de vida organizacional.

Os resultados da segunda e da terceira hipóteses – se existe uma relação entre as funções do administrador e o trabalho realizado pelo empresário da pequena empresa e se existe uma relação entre os papéis do administrador e o trabalho realizado pelo empresário da pequena empresa – contribuíram para propor nova interpretação às abordagens do processo e dos papéis. Eles mostraram que existem relações entre o que o dirigente da pequena empresa faz com as descrições das funções e os papéis do administrador. Merecendo destaque a constatação do alto grau de realização pelos dirigentes das atividades inerentes às funções do administrador, em contraste com os questionamentos dos autores vinculados à abordagem dos papéis, de que as funções da abordagem do processo seriam apenas falácias. Essa constatação, coligada ao predomínio do planejamento intuitivo, conforme apresentado na primeira fase da pesquisa, favorece desenvolver novos estudos e apresentar orientações específicas para os dirigentes das pequenas empresas, por exemplo, a continuidade dos estudos sobre aplicação eficaz das funções administrativas ao cotidiano dos dirigentes das pequenas empresas. Essas funções fazem parte do que o dirigente faz, mas o tipo de racionalidade encontrada nessas empresas é diferente da racionalidade da grande empresa. Por isso, o grau de formalização do

planejamento, de delegação das tarefas gerenciais, de supervisão direta das atividades finais e de implementação de controles nas pequenas empresas ocorre de modo diferente do que o recomendado pela literatura para a grande empresa.

Com relação à abordagem dos papéis, observou-se que os mais relevantes foram relacionados ao trato com o público externo e à busca de oportunidades de negócio para a empresa. Isso se deve, principalmente, ao prevalecimento, na amostra, das empresas classificadas como pertencentes ao terceiro estágio. Nesse estágio, as preocupações internas são suplantadas pelas preocupações externas, coerentes como o período de expansão constatado nas empresas participantes do terceiro estágio. As atividades de busca de oportunidades possui em duas vertentes: a primeira vinculada às empresas do estágio um e dois; e a outra, às empresas do estágio três. Na primeira, a busca por oportunidades é associada às atividades de identificação de situações que favoreçam o escoamento da produção ou à ampliação da prestação de serviços, ou seja, à busca por espaço no mercado. A outra vertente trata das empresas do estágio três – para esse grupo, as atividades de oportunidade são vinculadas à busca por novas opções de negócios para patrocinar o crescimento da empresa.

A avaliação da quarta hipótese – se há uma relação entre as funções e os papéis do administrador e o trabalho realizado pelo empresário, dependendo do estágio do ciclo de vida da pequena empresa – mostrou que o grau de relacionamento entre as duas abordagens e as atividades dos dirigentes se altera conforme o estágio do ciclo de vida organizacional da empresa. Esse resultado aponta para a necessidade de se construir orientações para essas empresas baseadas em diferentes configurações organizacionais. As prescrições universais para as pequenas empresas podem não surtir os efeitos desejados, pois, se os seus conteúdos forem voltados às demandas das empresas de apenas um determinado estágio, elas não se aplicariam às empresas dos demais estágios.

As instituições de políticas públicas podem se utilizar dessas descobertas para viabilizarem programas de fomentos direcionados a atender as necessidades específicas das empresas por estágio. Ao passo que as instituições interessadas em diminuir a mortalidade das pequenas empresas podem avaliar as taxas de encerramento das empresas levando em consideração os estágios do ciclo de vida organizacional.

Seguindo as constatações de Adizes (1996) e de Drucker (1981) para as grandes empresas, de que problemas específicos de determinado estágio requerem soluções específicas, a teoria administrativa pode usufruir da sugestão de classificação dos estágios das empresas para identificar os principais problemas inerentes à pequena empresa por estágio e, a partir dessas constatações, propor soluções específicas para esses problemas.

Os resultados das avaliações das quatro hipóteses possibilitaram elaborar três caracterizações de estilos gerenciais. Elas foram elaboradas a partir da combinação das quatro funções administrativas e dos dez papéis para todas as empresas participantes da segunda fase da pesquisa. Nas análises das relações das funções e dos papéis do administrador, concebeu-se uma proposta inédita de classificá-las em cinco agrupamentos.

Entendeu-se que esses cinco agrupamentos refletiriam as posturas dos dirigentes no gerenciamento da pequena empresa, por isso, eles foram rotulados como “posicionamentos”; e atribuíram-se aos seus conteúdos as denominações de “estruturação”, “público externo”, “oportunidades”, “equipe” e “recursos e ideias”.

O primeiro posicionamento, estruturação, traduz o trabalho primaz do dirigente, de buscar o aparelhamento da empresa para assegurar a sua sobrevivência. Ele representa o trabalho realizado pelos dirigentes no estabelecimento de quais alvos a empresa se prontifica alcançar e na definição de quais caminhos ela precisa seguir para alcançá-los. Representa, também, o trabalho realizado na coordenação das atividades gerenciais e operacionais no relacionamento com os funcionários e na supervisão da execução das atividades. Nas

mudanças de estágios, os dirigentes buscam aumentar o nível de formalização dos planos e dos processos administrativos, da descentralização das decisões e da implantação da autoridade hierárquica.

Público externo, segundo posicionamento, trata da realização de atividades voltadas ao atendimento de pessoas que estão fora dos limites físicos da empresa e que não se relacionam diretamente com as suas atividades fim. Por isso, essas atividades foram denominadas de atividades subjetivas e, na maioria das vezes, os dirigentes as realizam de modo involuntário. No entanto, conforme as empresas progredirem nos seus estágios, os dirigentes passam a destinar maior importância a essas atividades e a realizá-las espontaneamente, pois várias oportunidades comerciais obtidas pela empresa são oriundas dos contatos com pessoas da comunidade em geral ou com profissionais externos. Assim, os dirigentes passam a dedicar atenção em desenvolver e manter redes de relacionamentos. Essas descrições são mais comuns para as empresas que estão em estágios mais avançados. Com o seu desenvolvimento nos estágios, os dirigentes percebem que algumas de suas necessidades específicas empresa, para serem atendidas mais agilmente precisam ser reivindicadas de modo conjunto, envolvendo outras empresas. Deste modo, eles passam a participar mais ativamente de associações de classe e coletivas. Além disso, com a perenidade da empresa, os dirigentes alcançam maior notoriedade empresarial, propiciando que os contatos com a comunidade acadêmica, empresarial e difusora de notícias aumentem significativamente.

O posicionamento de oportunidades, terceiro, expressa o senso empreendedor dos dirigentes. Por meio desse posicionamento, eles procuram executar as atividades de busca de informações, para traduzi-las em benfeitoria para a empresa. As atividades desse posicionamento não são sistematizadas, mas a sua realização segue um formato cíclico. Primeiramente, os dirigentes, por meio de um processo de monitoramento constante de eventos, buscam acompanhar os acontecimentos concernentes ao setor, para identificar novas

oportunidades; depois, avaliar como aproveitá-las e por fim, quando possível, aplicar as propostas nas empresas. Pelas características do setor, a maioria dos dirigentes realiza essas atividades no âmbito local. No entanto, nos primeiros estágios, embora eles monitorem os eventos externos, as implementações de mudanças, advindas desse acompanhamento, são lentas. Por outro lado, um grupo de dirigentes, cujas empresas foram identificadas em estágios mais desenvolvidos, utilizou-se das atividades desse posicionamento para detectarem ameaças e anteciparem respostas às necessidade de mudanças, como mudanças na linha de produtos e de serviços ou até mesmo no tipo de negócio.

Equipe, quarto posicionamento, abrange a realização de atividades voltadas ao trato com os funcionários, por meio do repasse de orientações e de informações importantes para a execução das tarefas. Em sua maioria esses repasses são realizados por meio de contato verbal e de modo informal. Além disso, verificou-se que os dirigentes representam a figura central da empresa. Eles são os principais responsáveis pela definição do modo de se executar as tarefas, e para algumas empresas o único responsável. Essa concentração de poder na figura do dirigente limita a liberdade de ação dos funcionários. Embora esses limites de autonomia não estejam formalizados, os funcionários os assimilam, na maioria dos casos, pela convivência com o dirigente ou com os funcionários antigos. Esses usos e costumes passam a compor os elementos de configuração da cultura organizacional da empresa. As posturas dos dirigentes do setor retratam como a cultura organizacional é difundida. É comum os dirigentes mencionarem que os funcionários sabem como “as coisas funcionam”: “os funcionários conhecem o meu estilo de trabalho e como eu desejo que as tarefas sejam realizadas, sem que para isso necessitem de procedimentos escritos e de realização de várias reuniões”. A presença constante e marcante do dirigente no dia a dia da empresa equivale a um manual de instruções, pois ele, cotidiana e diretamente, opina sobre a execução das atividades, principalmente, quando a empresa se encontra nos dois primeiros estágios de

desenvolvimento. O modo de fazer as atividades não é o melhor modo, mas, sim, o modo do dirigente.

O último posicionamento, de recursos e ideias, retrata a postura dos dirigentes com o levantamento e a aplicação dos recursos da empresa. O termo ideia foi adicionado ao título desse posicionamento porque, na pequena empresa, geralmente, os dirigentes não dispõem de mecanismos formais e elaborados para detectar as necessidades financeiras, identificar as opções de captação de recursos e formular os planos de investimentos. Assim, a maturidade na aplicação dos recursos aumenta, à medida que os dirigentes se defrontam com novas dificuldades e ameaças, e, ao tomarem suas decisões, agregam novas experiências à sua maturidade gerencial. Além disso, nesse posicionamento incluem-se as atividades de lidar com os problemas corriqueiros e inesperados da empresa, portanto a necessidade de se buscar novas soluções, mas contingenciadas pelas características da empresa. Esses problemas no setor metal-mecânico não são tão usuais, pois os dirigentes ditam regras claras de comportamento e quando das ocorrências de desavenças entre os funcionários, eles rapidamente tomam medidas que desestimulam sua repetição. Nos primeiros estágios, geralmente, a empresa não dispõe do capital necessário para investir em tecnologia de máquinas e equipamentos e de métodos de trabalhos: ou elas exploraram o mercado consumidor com produtos diferenciados ou com preço menor. A diferença no grau de qualidade, geralmente, é decorrente das limitações do processo de produção e não do conhecimento técnico. Assim, elas conseguem, com os recursos disponíveis, atender à maioria das exigências dos compradores, quase sempre, associadas ao preço, a qualidade e a garantia de fornecimento. No entanto, a capacidade de crescimento da empresa fica limitada pelas características das tecnologias disponíveis aplicadas à produção ou à prestação de serviço; por isso, o progresso nos estágios é associado aos investimentos na aquisição de novas tecnologias, exigindo atenção dos dirigentes sobre os atividades de aplicação dos recursos.

A apresentação desses cinco posicionamentos é um pequeno passo para se entender como os dirigentes da pequena empresa realizam suas atividades, mas é um passo importante, pois mostra grupos distintos de comportamentos dos dirigentes e graus de valorização diferentes do que a teoria preconiza para as grandes empresas, principalmente, para os papéis do administrador. Entende-se que na pequena empresa os papéis se agrupam de modo um pouco diferente do que foi comentado por Mintzberg (1973), porque os dirigentes concentram a maioria das decisões e são os principais responsáveis por estabelecer os caminhos a ser seguido pela empresa. A identificação desses posicionamentos pode contribuir significativamente com as formulações teóricas para a pequena empresa porque mostra uma opção nova de interpretar o que o dirigente faz, fundamentada pela funções administrativas e pelos papéis do administrador.

Olhando os cinco posicionamentos nas empresas de cada um dos estágios, verifica-se que os dirigentes das empresas do terceiro estágio valorizaram mais os posicionamentos de estruturação e de público externo. A busca pelo crescimento da empresa vincula-se à ampliação da rede de contatos. Há clara preocupação do dirigente com o estabelecimento dos meios necessários para sustentar os objetivos de seu crescimento. Bem como com a parametrização dos procedimentos internos e o aumento no grau de descentralização. Os dirigentes voltam a atenção para a criação e manutenção de relacionamentos externos. Essa simbiose – estruturação e público externo – é uma descoberta, de certa forma, não esperada. Inicialmente, pressupunha-se que os dirigentes não realizavam com tanta ênfase as atividades relacionadas ao posicionamento de público externo. Mas os resultados mostraram que a baixa adesão ao posicionamento de público externo é típico para as empresas pertencentes aos estágios um e dois. Ao passo que, para as empresas do estágio três, a situação muda: os dirigentes valorizam as atividades relacionadas ao estabelecimento de rede de contatos. É comum os dirigentes participarem de eventos e cerimônias públicas, pois, nessas ocasiões,

eles podem reivindicar melhorias para a empresa ou estabelecer relacionamentos profissionais com vista a contribuir com a comercialização de produtos ou prestação de serviços.

No segundo estilo – para as empresas dos estágios um e dois – os dirigentes valorizam mais os posicionamentos de oportunidades e equipe. Nesses primeiros estágios, há uma clara preocupação com a busca por espaço no mercado e com a definição no modo de se fazer as atividades. Salvo algumas situações pontuais de produtos ou serviços inovadores, a maioria das empresas compete em um mercado já atendido por algum fornecedor. No mercado de produtos e serviços técnicos, o desafio do dirigente no primeiro estágio é conquistar a preferência do comprador e incentivá-los a mudar de fornecedor. Quando da entrada de novos fornecedores locais, os atuais revidam por meio da realização de ações de renegociação de preços. Isso faz que o dirigente realize atividades relacionadas a vender os produtos e a atender os requisitos das solicitações dos clientes. Quanto à preocupação com o modo de se fazer as tarefas, para um grupo de empresa, o dirigente não sabe com quais tarefas ele se deparará ao longo do dia e o modo como as tarefas serão realizadas. Ele define o modo do trabalho, no momento em que essas tarefas exigirem sua atenção. Para outro grupo de empresas, em situação de sucessão familiar, são os parentes que repassam o modo de se realizar as tarefas ao futuro dirigente. Assim, ele assimila os procedimentos e orientações antes de assumir a direção da empresa.

No terceiro estilo gerencial – o das empresas pertencentes ao estágio três – os dirigentes valorizam mais os posicionamentos de estruturação, equipe e público externo. Muito similar ao estilo geral. O que muda é a valorização do posicionamento de oportunidades. Ficando claro, para as empresas desse estágio, que o crescimento é associado à busca por oportunidades. Conforme a empresa se desenvolve, ela passa a explorar novas opções de negócio para viabilizar o seu crescimento e diminuir a sua vulnerabilidade com os compradores atuais. Nesse estágio, os dirigentes se preocupam em estabelecer objetivos de

longo prazo, pois, geralmente, os investimentos da empresa requerem uma programação acima de três anos e os compromissos com compradores requerem regularidade e alto volume.

Em suma, essas mudanças no grau de valorizações dos posicionamentos, entre os estágios, mostram que os estilos gerenciais são contingenciados por vários fatores e, um desses fatores é o ciclo de vida organizacional. Isso indica que a teoria do ciclo organizacional pode contribuir com as explicações teóricas da pequena empresa e que ela deveria receber maior atenção por parte dos pesquisadores. Portanto, com relação ao objetivo principal desta tese, a saber, propor uma caracterização dos estilos gerenciais dos dirigentes da pequena empresa, pode se dizer que foi realizado.

Como toda a pesquisa inserida nas ciências sociais, esta pesquisa também apresenta limitações. A primeira é de que nas generalizações dos resultados precisa-se considerar que as conclusões geradas são restritas ao setor metal-mecânico das cidades de São Carlos, Araraquara, Matão, Américo Brasiliense e Sertãozinho do estado de São Paulo. Ao se generalizar as conclusões desse estudo para outros setores, sugere-se ponderar sobre as similaridades e as diferenças setoriais que possam existir entre eles.

A segunda limitação é quanto ao tamanho da amostra obtida nas duas fases da pesquisa. Apesar de se ter alcançado uma amostra representativa da população alvo, há que se considerar que a quantidade de empresas participantes é uma das limitações desta pesquisa. Essa limitação advém, principalmente, do desinteresse da maioria da classe empresarial do setor em participar de pesquisas acadêmicas. No entanto, realizaram-se, durante as fases de concepção e de coleta de dados, várias ações e ponderações éticas para amenizar esse desinteresse.

Os estudos futuros decorrentes deste trabalho precisam considerar a importância de expandir a confiança dos dirigentes nas pesquisas acadêmicas, a fim de que no futuro

possamos manter a base de empresas participantes de pesquisas e ampliá-la à medida que se realizam novos trabalhos.

Outra limitação da pesquisa é oriunda do instrumento de coleta de dados; apesar dos esforços aplicados para diminuir possíveis incongruências, o questionário como instrumento de coleta de dados não consegue captar integralmente a realidade organizacional. Além disso, os dados coletados refletem apenas as opiniões dos dirigentes sobre o que eles consideram que fazem no seu trabalho e não descrições de observações nos locais de trabalho.

Como sugestões para pesquisas futuras, primeiramente, recomenda-se replicar o estudo em outros grupos de empresas, seja do mesmo setor, seja de outros, para efeito de comparação dos resultados. Outra recomendação é aplicar o instrumento de categorização do ciclo de vida associado a outras variáveis organizacionais, principalmente, estilos de liderança e tipos de estratégias. Bem como verificar o relacionamento do ciclo de vida com medidas de desempenho. Por exemplo, verificar se um determinado estilo gerencial é mais produtivo do que outros em determinados estágios. Por fim, recomenda-se a realização de novos estudos para validar os posicionamentos dos dirigentes identificados neste estudo.

Concluindo, ressalte-se que, embora os métodos de coleta e de tratamento de dados tenham sido de cunho quantitativo, a realização de inúmeras visitas às empresas e a aplicação pessoal de alguns questionários viabilizaram observar e compreender aspectos subjacentes do cotidiano das empresas e da vida profissional dos dirigentes. Essa experiência não seria possível se a opção da coleta de dados fosse totalmente conduzida pelo modo impessoal, envio de questionário via correios ou internet. Por isso, sugere-se aos pesquisadores que se interessam pelos temas relacionados às empresas e empreguem métodos quantitativos de coleta de dados, por meio de questionário fechado, e de tratamentos de dados de modo estatístico, que complementem as suas análises visitando algumas delas, desta forma, aproximando-se da realidade das suas unidades de pesquisa e de análises.

REFERÊNCIAS

- ABREU, A.B. (1982). Novas reflexões sobre a teoria administrativa: os quatro momentos cruciais no desenvolvimento da teoria organizacional. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.16, n.4, p.39-32, out./dez.
- ACKOFF, R.L. (1970). A Concept of corporate planning. **Long Range Planning**, London, v.3, n.1, p.2-8, Sept.
- _____. (1981). **Planejamento empresarial**. São Paulo: LTC.
- ADIZES, I. (1976). Mismanagement styles. **California Management Review**, Berkeley, v.19, n.2, p.3-5, Winter.
- _____. (1979). Organizational passages: diagnosing and treating lifecycle problems of organizations. **Organizational Dynamics**, New York, v.14, n.12, p.3-5, Summer.
- _____. (1996). **Os Ciclos de vida das organizações**. São Paulo: Pioneira.
- AKTOUF, O. (1996). **Administração entre a tradição e a renovação**. São Paulo: Atlas.
- _____. (2004). **Pós-globalização, administração e racionalidade econômica: a síndrome do avestruz**. São Paulo: Atlas.
- ALBUQUERQUE, A. F. (2004). **Gestão estratégica das informações internas na pequena empresa**: estudo multicasos em empresas do setor de serviços (hoteleiro) da região de Brotas-SP. 209p. Dissertação (Mestrado) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2004.
- ANALOU, F. (1995). Management skills and senior management effectiveness. **International Journal of Public Sector Management**, Nottingham, v.8, n.3, p.52-68.
- ANDERSON, P.; MURRAY, J.; OLIVAREZ JR., A. (2002). The Managerial roles of public community college chief Academic Officers. **Community College Review**, v.30, n.2, p.1-26, Nov.
- ANDRADE, J. H. (2007). **Planejamento e controle da produção na pequena empresa**: estudo de caso de fatores intervenientes no desempenho de um empreendimento metalúrgico da cidade de São Carlos - SP. 171p. Dissertação (Mestrado) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2007.
- ANDREWS, K. R. (1971). Introdução. In: BARNARD, C. **As Funções do executivo**. São Paulo: Atlas. p.13-24.
- ARMSTRONG, J. S. (1982). The Value of formal planning for strategic decisions: review of empirical research. **Strategic Management Journal**, Hoboken, v.3, n.3, p.197-211, July/Sept.

ARMSTRONG, J. S. (1991). Strategic planning improves manufacturing performance. **Long Range Planning**, London, v.24, n.4, p.127-129, Aug.

BARNARD, C. (1971). **As Funções do executivo**. São Paulo: Atlas.

BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. (1998). **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas.

BAUM, J. A. C. (1999). Ecologia organizacional. In: CLEGG, S.R.; HARDY, C.; NORD, W.R. (Org.). **Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas.

BERMAN, J. A.; GORDON, D. D.; SUSSMAN, G. (1997). A study to determine the benefits small business firms derive from sophisticated planning versus less sophisticated types of planning. **Journal of Business and Economic Studies**. V. 3, n. 3, 1997.

BEVERLAND, M.; LOCKSHIN, L. S. (2001). Organizational life cycles in small New Zealand wineries. **Journal of Small Business Management**, Morgantown, v.39, n.4. p.354-362, Oct.

BIGATON, A. L. W. (2005). **Gestão estratégica da informação nas pequenas empresas: estudo comparativo de casos em empresas do setor industrial de São José do Rio Preto - SP**. 200p. Dissertação (Mestrado) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2005.

BLACK`S ACADEMIA (2005). **Leadership & management styles**. Disponível em:<<http://www.blacksacademy.net>>. Acesso em: 25 Sept. 2007.

BLAU, P.M. (1973). A Dinâmica da burocracia. In: ETZIONI, A. **Organizações complexas: um estudo das organizações em face dos problemas sociais**. São Paulo: Atlas.

BLAU, P. M.; SCOTT, W. R. (1970). **Organizações formais**. São Paulo: Atlas.

BONN, I.; CHRISTODOULOU, C. (1996). From strategic planning to strategic management. **Long Range Planning**, Londorn, v.29, n.4, p.543-551, Aug.

BRACKER, J. (1980). The Historical development of the strategic management concept. **Academy of Management Review**, Anahein, v.5, n.2, p.219-225.

BRACKER, J. S.; PEARSON, J. N. (1986). Planning and financial performance of small, mature firms. **Strategic Management Journal**, Hoboken, v.7, n.6, p.503-522, Nov./Dec.

BRITO, A.G.C. (2008). **Gestão estratégica da informação nas pequenas empresas: um estudo comparativo com as médias e grandes empresas do setor de serviços (hotelaria)**. 192p. Dissertação (Mestrado) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2008.

CARLSON, S. (1951). **Executive behaviour: history of management thought**. New York: Arno.

CARROLL, S.J.; GILLEN, D.J. (1987). Are the classical management functions useful in describing managerial work?. **Academy of Management Review**, Anaheim, v.12, n.1, p.38.

_____. (2002). Exploring the teaching function in the managerial role. **Journal of Management Development**, Bradford, v.21, n.5/6, p.220-342.

CARVALHO, K.C. (2004). **Gestão das informações sobre o ambiente na pequena empresa**: estudo comparativo de casos sobre o processo estratégico no setor de serviços (hoteleiro) da região de Brotas-SP. 235p. Dissertação (Mestrado) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2004.

CARVALHO, M.M.; LAURINDO, F.J.B. (2007). **Estratégia competitiva**: dos conceitos à implementação. São Paulo: Atlas.

CHANDLER, A.D. (1969). **Strategy and structure**: chapters in the history of the American Industrial Enterprise. Cambridge: M. I. T.

CHURCHILL, N.C.; LEWIS, V.L. (1983). Growing concerns – topics of particular interest to owners and managers of smaller businesses. **Harvard Business Review**, New York, v.61, p.30-50, May/June.

COMISSÃO NACIONAL DE CLASSIFICAÇÃO (2007). **Classificação nacional de atividade econômica**. Disponível em: <<http://www.cnae.ibge.gov.br/>>. Acesso em: 20 mar. 2008.

CONANT, J. S.; MORWA, M. P.; VARADARAJAN, P. R. (1990) Strategic types, distinctive marketing competencies and organizational performance: a multiple measures-based study. **Strategy Management Journal**, Hoboken, v.11, n. 5, p. 365-383.

CONTADOR, J.C. (2001). Modelo geral das atividades da empresa. **Gestão da Produção**, São Carlos, v.8, n.3, p.219-236.

COOPER, A.C. (1979). Strategy management: new venture and small business. In: SCHENDEL, D.E.; HOFER, C.W. (Ed.). **Strategic management**. Boston: Little Brown. p.316-327.

CORDEIRO, C.V.C.; FERREIRA, M.S.; SILVA NETO, A.J. (2004). Atuação do núcleo de desenvolvimento e difusão tecnológica do Instituto Politécnico da UERJ nos arranjos produtivos locais têxtil/confecções e metal-mecânico de Nova Friburgo: ações e oportunidades. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE PARQUES TECNOLÓGICOS E INCUBADORAS DE EMPRESAS, 19., 2004, Porto de Galinhas. **Anais...** Porto de Galinhas: [s.n].

CRAINER, S. (1999). **Os Revolucionários da administração**. São Paulo: Negócio.

CUNHA JÚNIOR, M. V. M. (2000) Análise multidimensional de dados categóricos: aplicação das análises de correspondências em marketing e sua integração com técnicas de análise de dados quantitativos. **Revista de Administração**, v. 35, n. 1, p. 32-50, jan./mar.

D'AMBOISE, G.; MULDOWNNEY, M. (1988). Management theory for small business: attempts and requirements. **The Academy of Management Review**, Anaheim, v.13, n.2, p.226-240, Apr.

DAFT, R.L. (1999). **Administração**. Rio de Janeiro: LTC.

_____. (2008). **Organizações: teoria e projetos**. São Paulo: Cengage Learning.

DANCEY, C. P.; REIDY, J. (2006). **Estatística sem matemática para a psicologia: usando o SPSS para Windows**. Porto Alegre: ArtMed.

DANDRIDGE, T.C. (1979). Children are not "little grown-ups": small business needs its own organizational theory. **Journal of Small Business Management**, Morgantown, v.17, n.2, p.53-57, Apr.

DAVEL, E.; MELO, M.C.O. (2005). (Org.). **Gerencia em ação: singularidades e dilemas do trabalho gerencial**. Rio de Janeiro: FGV.

DEBERT, G.G. (2003). Poder e ética na pesquisa social. **Ciência e Cultura**, São Paulo, v.55, n.3, p.30-31, jul./set.

DEMO, P. (1992). **Metodologia científica em ciências sociais**. São Paulo: Atlas.

DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SÓCIO-ECONÔMICOS (1998). **Diagnóstico do complexo metal-mecânico brasileiro**. São Paulo: DIEESE/CNM/CUT.

DODGE, R.H.; ROBBINS, J.E. (1992). An empirical investigation of the organizational life cycle model for small business development and survival. **Journal of Small Business Management**, Morgantown, v.30, n.1, p.27-11, Jan.

DODGE, R.H.; FULLERTON, S.; ROBBINS, J.E. (1994). Stage of the organizational life cycle and competition as mediators of problem perception for small business. **Strategic Management Journal**, Hoboken, v.15, n.2, p.121-135, Feb.

DRUCKER, P.F. (1968). **Uma era de descontinuidade**. São Paulo: Circulo do Livro.

_____. (1971). **Formação de dirigente**. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura.

_____. (1981). **A Prática de administração de empresas**. São Paulo: Pioneira.

ESCRIVÃO FILHO, E. (1995). **A Natureza do trabalho executivo**. 272p. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1995.

ESCRIVÃO FILHO, E. (2006). **Pequena empresa e administração estratégica: reconhecendo especificidades, restrições e facilitadores com o mapa organizacional**. Tese (Livre-Docência) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2006.

ESCRIVÃO FILHO, E.; PERUSSI FILHO, S.; TERENCE, A.C.F. (2007). Restrições e facilitadores à administração estratégica: uma proposta baseada nas escolas de Mintzberg e associados. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA. 3., 2007, São Paulo. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD. CD-ROM.

ESCRIVÃO FILHO, E. et al. (2005). Compreendendo a dinâmica das pequenas empresas: mapa organizacional como ferramenta da ação administrativa. **Revista de Ciências Humanas e Aplicadas (Matiz)**, Matão, n.1, p.20-40.

ETZIONI, A. (1973a). **Organizações complexas**: um estudo das organizações em face dos problemas sociais. São Paulo: Atlas.

_____. (1973b). Modificação nas organizações. In: _____. **Organizações complexas**: um estudo das organizações em face dos problemas sociais. São Paulo: Atlas.

FAYOL, H. (1975). **Administração industrial e geral**. São Paulo: Atlas.

FELLS, M.J. (2000). Fayol stands the test of time. **Journal of Management History**, Wagon Lane, v.6, n.8, p.354-360.

FERNANDES, A.C. (2002). **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa**: desenvolvimento de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento. 211p. Dissertação (Mestrado) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2002.

FILLION, L. (1999). Diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negócios. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v.39, n.4, p.6-20, out./dez.

FINK, A. (2005) **How to sample in survey**. California: SAGE.

FINK, A.; KOSECOFF, J. **How to conduct survey**. London: Sage, 1998.

FLEURY, A.C.C. (2007). Prefácio. In: CARVALHO, M. M.; LAURINDO, F.J.B. **Estratégia competitiva**: dos conceitos à implementação. São Paulo: Atlas.

FLOREN, H. (2006). Managerial work in small firms: summarising what we know and sketching a research agenda. **International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research**, Manchester, v.12, n.5, p.272-288.

FLOREN, H.; TELL, J. (2003). What do owner-manager in small firms really do? Replicating Choran, Mintzberg, and Kurke & Aldrich. **16th Annual Conference of Small Enterprise Association of Australia and New Zealand**. 28 September - 1 October, 2003.

FREEMAN, J. (1982). Organizational life cycles and natural selection processes. In: STAW, B.; CUMMINGS, L. (Ed.). **The Evolution and adaptation of organizations**. Greenwich: JAI. p.1-32.

FREEMAN, J.H.; HANNAN, M.T. (1983). Niche width and the dynamics of organizational populations. **The American Journal of Sociology**, Chicago, v.88, n.6, p.1116-1145.

FREITAS, A.A.F.; COSTA, F.J.; BARROSO, H.C.M.P. (2002). Ciclo de vida organizacional: um estudo no setor de supermercado. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD.

FUNDAÇÃO SISTEMA ESTADUAL DE ANÁLISE DE DADOS (2001). **Pesquisa da atividade econômica paulista** – Paep. São Paulo.

_____. (2007). **Informações sobre a produção industrial do estado de São Paulo**. Disponível em: <<http://www.investimentos.sp.gov.br>>. Acessado em: 5 nov. 2007.

_____. (2008). **Análise da região central do estado de São Paulo**. Disponível em: <<http://www.seade.gov.br/produtos/iprs/analises/RACentral.pdf>>. Acesso em: 12 maio 2008.

GALBRAITH, J. (1982). The Stages of growth. **Journal of Business Strategy**, Boston, v.3, n.1, p.70-79, Summer.

GARTNER, W.B. (1985). A Conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation. **Academy of Management Review**, Anaheim, v.10, n.4, p.696-706.

GASSE, Y.; CARRIER, C. (1992). **Gérer la croissance de sa PME**. Québec: Les Éditions de L'Entrepreneur.

GIGLIONI, G.; BEDEIAN, A.G. (1974). A Conspectus of management control theory: 1900-1972. **Academy of Management Journal**, Ohio, v.17, n.2, p.292-305, June.

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

GIMENEZ, F.A.P. (2000). **O Estrategista na pequena empresa**. Maringá: [s.n].

GLAISTER, K.W.; FALSHAW, R. (1999). Strategic planning: still going strong?. **Long Range Planning**, London, v.32, n.1, p.107-119, Mar.

GLIEM, J. A.; GLIEM, R. R. (2003) Calculating, Interpreting, and Reporting Cronbach's Alpha Reliability Coefficient for Likert-Type Scales. **Midwest Research to Practice Conference in Adult, Continuing, and Community Education**.

GLUCK, F.; KAUFMANN, S.; WALLECK, A.S. (1992). The Four phases of strategic management. **Journal of Business Strategy**, Boston, v.2, n.3, p.9-21, Winter.

GOMES, M.A.N. (2000). **Análise dos processos de recrutamento e seleção na pequena empresa**: estudo multicase no setor metal-mecânico de São Carlos - SP. 179p. Dissertação (Mestrado) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2000.

GOTTSCHALK, P. (2002) The chief information officer: a study of managerial roles in norway. Proceeding of the 35th. **Hawaii international conference on system sciences** (HICSS-35-02).

GREINER, L.E. (1972). Evolution and revolution as organizations grow. **Harvard Business Review**, New York, v.50, n.4, p.37-46, July/Aug.

_____. (1998). Evolution and revolution as organizations grow. **Harvard Business Review**, New York, v.76, n.3, p.55-68, May/June.

GULICK, L. (1969). Notes on the theory of organization. In: GULICK, L.; URWICK, L. **Papers on the science of administration**. New York: A.M.Kelley.

GUPTA, Y.P.; CHIN, D.C.W. (1994). Organizational life cycle: a review and proposed directions for research. **The Mid-Athantic Journal of Business**, South Orange, v.30, n.3, p.269-294, Dec.

HAIR JR., J.F. et al. (2006). **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre: Bookman.

HAIR, J. F. JR.; BABIN, B. MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisas em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAIRE, M. (1959). Biological models and empirical history of the growth of organizations. In: HAIRE, M. (Ed.). **Modern organizational theory**. New York: John Wiley.

HALEN, S.V.D. (2000). **Terceirização no setor de RH**: estudo de caso em empresas do setor metal mecânico. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2000.

HALES, C. (1999). Why do managers do what they do? Reconciling evidence and theory in accounts of managerial work. **British Journal of Management**, Malden, v.10, n.4, p.335-350, Dec.

HALES, C.P. (1986). What do manager do? A critical review of the evidence. **Journal of Management Studies**, Oxford, v.23, n.1, p.88-115, Jan.

HALL, R.H. (1984). **Organizações**: estrutura e processos. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil.

HANDY, C. (1978). **Como compreender as organizações**. Rio de Janeiro: Zahar.

HANKS, S.H. et al. (1993). Tightening the lifecycle construct: a taxonomic study of growth stage configurations in high-technology organizations. **Entrepreneurship**: theory and practice, Hoboken, v.18, p.5-25, Winter.

HOSSNE, W.S.; VIEIRA, S. (2007). Fraude em ciência: onde estamos?. **Revista Bioética**, Brasília, v.15, n.1, p.39-47.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. (2007). **Demografia das empresas**. Rio de Janeiro. (Estudos e Pesquisas. Informações econômicas, 6).

JUCIUS, M.J. (1976). **Introdução a administração**: elementos de ação administrativa. São Paulo: Atlas.

JULIEN, P. (1997). Théorie économique des PME. In: _____. **Lês PME bilan et perspectives**. Québec: Economica.

KAISER H. F. (1958) The varimax criterion for analytic rotation in factor analysis. **Psychometrika**, v 23, n. 187, p. 187-200.

KAST, F.E.; ROSENZWEIG, J.E. (1992). **Organização e administração**: um enfoque sistêmico. São Paulo: Pioneira.

KATZ, D.; KAHN, R.L. (1987). **Psicologia social das organizações**. 3.ed. São Paulo: Atlas.

KATZ, R.L. (1974). Skills of an effective administrator. **Harvard Business Review**, New York, v.52, n.5, p.90-102.

KAZANJIAN, R.K. (1988). The Relation of dominant problems to stage of growth in technology-based new ventures. **Academy of Management Journal**, Ohio, v.31, n.2, p.257-279.

KIMBERLY, J.R. (1980a). The Life cycle analogy and the study of organization: introduction. In: KIMBERLY, J.R.; MILES, R.H. **The Organizational life cycle**: issues in the creation, transformation, and decline of organizations. San Francisco: Jossey-Bass.

KIMBERLY, J.R. (1980b). Initiation, innovation, and institutionalization in the creation process. In: KIMBERLY, J.R.; MILES, R.H. **The Organizational life cycle**: issues in the creation, transformation, and decline of organizations. San Francisco: Jossey-Bass.

KIMBERLY, J.R.; MILES, R.H. (1980). **The Organizational life cycle**: issues in the creation, transformation, and decline of organizations. San Francisco: Jossey-Bass.

KIRSCH, L.J. (1996). The Management of complex tasks in organizations: controlling the systems development process. **Organization Science**, Linthicum, v.7, n.1, p.112-121, Jan./Feb.

KONRAD, A.M. et al. (2001). What do manager like to do? A Five-country stydy. **Organization Management**, Thousond, v.26, n.4, p.401-433, Dec.

KOONTZ, H. (1980). The Management theory jungle revisited. **The Academy of Management Review**, Anaheim, v.5, n.2, p.175-187, Apr.

KOONTZ, H.; BRADSPIES, R.W. (1972). Managing through feedforward control: a future-directed view. **Business Horizons**, New York, v.15, n.1, p.25-36.

KOONTZ, H.; O'DONNELL, C. (1978). **Princípios de administração**: uma análise das funções administrativas. São Paulo: Pioneira. 2v.

KOTTER, J. P. (1982). **The General managers**. New York: Free.

KOTTER, J. P. (1999). What effective general managers really do?. **Harvard Business Review**, New York, v.77, n.2, p.145, Mar./Apr.

KROECK, K.G. (2003). Rosemary Stewart on management: behavioral scribe, squire of theory, pragmatic scientist. **The Leadership Quarterly**, Amsterdam, v.14, n.1, p.204-216, Feb.

LAKATOS, E.M.; MARCONI, M.A. (1992). **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas.

LAMOND, D. (2003). Henry Mintzberg vs Henri Fayol: of lighthouse, cubist and the emperor's new clothes. **The Journal of Applied Management and Entrepreneurship**, Fort Lauderdale, v.8, n.4, p.330-356, Oct.

LAMOND, D.A. (2004). A Matter of style: reconciling Henri and Henry. **Management Decision**, Wagon lane, v.42, n.2, p.5-23.

LANGLEY, A. (1988). The Roles of formal strategic planning. **Long Range Planning**, London, v.21, n.3, p.40-50, June.

LAU, C. M.; LIM, E. W. (2002). The intervening effects of participations on the relationship between procedural justice and managerial performance. **British Accounting Review**, v. 34, p. 55-78.

LAU, A. W.; PAVETT, C. M. (1980) The nature of managerial work: a comparison of public- and private –sector managers. **Grup & Organization Studies**, v. 5, n. 4, p. 453-466.

LEONE, N.M.C.P.G. (1991). A Dimensão física das pequenas e médias empresas (P.M.E'S): à procura de um critério homogeneizador. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v.31, n.2, p.53-59, abr./jun.

_____. (1999). As Especificidades das pequenas e médias empresas. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.34, n.2, p.91-94, abr./jun.

LESTER, D.L.; PARNELL, J.A. (2002). Aligning factors for successful organizational renewal. **Leadership & Organization Development Journal**, Bradford, v.23, n.1, p.60-67.

_____. (2006). The Complete life cycle of a family business. **The Journal of Applied Management and Entrepreneurship**, Fort Lauderdale, v.11, n.3, p.3-23, July.

LESTER, D.L.; PARNELL, J.A.; CARRAHER, S. (2003). Organizational life cycle: a five-stage empirical scale. **International Journal of Organizational Analysis**, Bingley, v.11, n.4, p.339-354.

LEWIN, K.; LIPPITT, R.; WHITE, R. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. **Journal of Social Psychology**, Worcester, v.10, n.2, p.271-299, May.

LINDELL, M. (1991). How managers should change their style in a business life cycle. **European Management Journal**, Oxford, v.9, n.3, p.271-279, Winter.

LODI, J.B. (1971). **História da administração**. São Paulo: Pioneira.

LOWE, K.B. (2003). Demands, constraints, choices and discretion: as introduction to the work of Rosemary Stewart. **The Leadership Quarterly**, Amsterdam, v.14, n.1, p.204-216, Feb.

LUBATKIN, M.; POWELL, G. (1998). Exploring the influence of gender on managerial work in a transitional, Eastern European nation. *Human Relations*, v. **51**, n 8, p. 1007–1031.

LUBATKIN, M.; VENGROFF, R. NDIAYE, M.; VEIGA, J. F. (1999) Managerial work and management reform in Senegal: the influence of hierarchy and sector. **American review of public administration**, v. 29, n. 3, Sep., p. 240-268.

LUTHANS, F.; ROSENKRANTZ, S.A.; HENNESSEY, H.W. (1985). What do successful managers really do? An observation study of managerial activities. **The Journal of Applied Behaviour Science**, Thousand Oaks, v.21, n.3, p.255-270.

MACHADO DA SILVA, C.L.; VIEIRA, M.M.F.; DELLAGNELO, E.H.L. (1998). Ciclo de vida, controle e tecnologia: um modelo para análise das organizações. **Organização & Sociedade**, Salvador, v.5, n.11, p.77-104, jan./abr.

MAHONEY, T.A.; JERDEE, T.H.; CARROLL, S.J. (1965). The Job(s) of management. **Industrial Relations: a journal of economy and society**, Berkerley, v.4, n.2, p.97-110, Feb.

MALHOTRA, N. K., **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARCH, H.G.; SIMON, H.A. (1981). **Teoria das organizações**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas.

MARTINKO, M.J.; GARDNER, W.L. (1985). Beyond structured observation: methodological issues and new directions. **The Academy of Management Review**, Anaheim, v.10, n.4, p.676-694.

McCASKEY, M.B. (1974). A Contingency approach to planning: planning with goals and planning without goals. **Academy of Management Journal**, Ohiao, v.17, n.2, p.281-291, June.

MERTON, R.M. (1970). **Sociologia**: teoria e estrutura. São Paulo: Mestre Jou.

MILES, R.H. (1980). Findings and implications of organizational life cycle research: a commencement. In: KIMBERLY, J.R.; MILES, R.H. **The Organizational life cycle: issues in the creation, transformation, and decline of organizations**. San Francisco: Jossey-Bass.

MILES, R.E.; SNOW, C.C. (1978). **Organizational strategy, structure and process**. London: McGraw-Hill.

MILLER, D.; FRIESEN, P.H. (1980). Archetypes of organizational transition. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, v.25, n.2, p.268-299, June.

MILLER, D.; FRIESEN, P.H. (1982). The Longitudinal analysis of organizations: a methodological perspective. **Management Science**, Providence, v.28, n.9, p.1013-1034, Sept.

_____. (1984). A Longitudinal study of the corporate life cycle. **Management Science**, Providence, v.30, n.10, p.1161-1183, Oct.

MINTZBERG, H. (1970). Structured observation as a method to study managerial work. **Journal of Management Studies**, Oxford, v.7, n.1, p.87-104, Feb.

_____. (1971). Managerial work: analysis from observation. **Management Science**, Providence, v.18, n.2, p.97-110, Oct.

_____. (1973a). Strategy-making in three model. **California Management Review**, Berkerley, v.16, n.2, p.44-53 Winter.

_____. (1973b). **The Nature of managerial work**. New York: Harper and Row.

MINTZBERG, H. (1975). The Manager's job: folklore and fact. **Harvard Business Review**, New York, v.53, n.4, p.49-61, July/Aug.

_____. (1994). Rethinking strategic planning - parte 1: pitfalls and fallacies. **Long Range Planning**, London, v.27, n.3. p.12-21, June.

_____. (1998). **Safari de estratégias**. Porto Alegre: Bookman.

_____. (2003). **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. São Paulo: Atlas.

_____. (2004). **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman.

_____. (2006a). O Trabalho do gerente. In: MINTZBERG, H. et al. **O Processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman.

_____. (2006b). Moldando a estratégia. In: MINTZBERG, H. et al. **O Processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman.

_____. (2006c). A Estrutura das organizações. In: MINTZBERG, H. et al. **O Processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman.

_____. (2006d). Cinco Ps para estratégia. In.: MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J. B.; GHOSHA, S. **O processo da Estratégia**. Porto Alegre: Bookman.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J. (1999). Reflecting on the strategy process. **Sloan Management Review**, Cambridge, v.40, n.3, p.21-30, Apr.

MINTZBERG, H.; WATERS, J.A. (1985). Of Strategies, deliberate and emergent. **Strategic Management Journal**, Hoboken, v.6, n.3, p.257-272, July/Sept.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. (1999). Todas as partes do elefante: conheça e combine as dez principais linhas de pensamento estratégico para ter sucesso. **HSM Management**, São Paulo, an2, n.2, p.100-108, jan./fev.

_____. (2000). **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman.

MITCHEL, T.; SCOTT, W. (1985). The Universal Barnard: his micro theories of organization behavior. **Public Administration Quarterly**, Randallstown, v.9, n.3, p.239-259, Fall.

MOIOLI, B.C.; ESCRIVÃO FILHO, E.; OLIVEIRA, J. (2007). Planejamento estratégico e operacional na pequena empresa: um estudo sobre sua influência no desempenho dos empreendimentos do setor de tecnologia convencional (metal-mecânico) de São Carlos – SP. In: SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA, 15., 2007, São Paulo. **Resumos...** São Paulo: USP. CD-ROM.

MOONEY, J.D.; REILEY, A.C. (1939). **The Principles of organization**. New York: Harper e Brothers.

MORAES, G.D.A.; ESCRIVÃO FILHO, E. (2006). A Gestão da informação diante das especificidades das pequenas empresas. **Revista Ciência da Informação**, Rio de Janeiro, v.35, n.3, p.124-132, set./dez.

MORGAN, G. (1995). **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas.

MORIN, E. (2001). **Ciência com consciência**. Rio de Janeiro: Bertrand.

MORIN, E. (2007). **O Método 6: ética**. Porto Alegre: Sulina.

MOTTA, F.C.P. (1978). A Propósito “da sociedade organizacional”. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v.18, n.4, p.71-75, out./dez.

_____. (1986). **Teoria das organizações: evoluções e crítica**. São Paulo: Pioneira.

MOTTA, F.C.P.; PEREIRA, L.C.B. (2003). **Introdução à organização burocrática**. São Paulo: Thomson.

MOTTA, F.C.P.; VASCONCELOS, I.F.G. (2002). **Teoria geral da administração**. São Paulo: Thomson.

MOTTA, F. G. (2000). **Fatores condicionantes na adoção de métodos de custeio em pequenas empresa**. 194p. Dissertação (Mestrado) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2000.

MOTTA, F.G.; ESCRIVÃO FILHO, E. (2002). Fatores influentes na adoção de métodos de custeio em pequenas empresas: estudo multicasos. **Produção & Produto**, Porto Alegre, v.6, n.1, p.33-45.

MOTTA, P.R. (1991). **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. Rio de Janeiro: Record.

MOTTA, P. R. (1998). **Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar**. Rio de Janeiro: Qualitymark.

NADLER, D.A.; TUSHMAN, M.L. (1980). A Model for diagnosing organizational behavior. **Organizational Dynamics**, New York, v.9, n.2, p.35-51, Autumn.

NADLER, D.A.; GERSTEIN, M.S.; SHAW, R.B. (1994). **Arquitetura organizacional: a chave para a mudança empresarial**. Rio de Janeiro: Campus.

NEINABER, H.; ROODT, G. (2008). Management and leadership buccaneering or science?. **European Business Review**, Bradford, v.20, n.1, p.36-50.

NEWMAN, W.H. (1973). **Ação administrativa: as técnicas de organização e gerência**. São Paulo: Atlas.

NOORDEGRAAF, M.; STEWART, R. (2000). Managerial behaviour research in private and public sectors: distinctiveness disputes and directions. **Journal of Management Studies**, Oxford, v.37, n.3, p.427-443, May.

NOSSELLA, P. (2008). Ética e pesquisa. **Educação e Sociedade**, Campinas, v.29, n.102, p.255-273, jan./abr.

NUNES, E.D. (2008). Ethical aspects considered by researchers who use qualitative approaches in health. **Ciência & Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v.13, n.2, p.351-360.

OLIVEIRA, J.; ESCRIVÃO FILHO, E. (2009) Ciclo de Vida Organizacional: alinhamento dos estágios das pequenas empresas em quatro dimensões. **Gestão Industrial**, v.5, n. 1, p. 155-176.

OLIVEIRA, J.; SEMENSATO, B. I.; MORAES, G. D. A.; ESCRIVÃO FILHO, E. (2009) Caracterização do setor metal-mecânico a partir das dimensões: Estrutura Organizacional e Dirigentes. In.: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. XVI SIMPEP, 2009, Bauru. **Anais...** Bauru: UNESP.

OLIVEIRA, J.; ESCRIVÃO FILHO, E.; SEMENSATO, B. I.; MORAES, G. D. A.; PERUSSI FILHO, S.; BONASSI, F. A. **A pequena empresa no setor metal-mecânico de São Carlos**. São Carlos: GEOPE, SEBRAE-SP, 2009b. Relatório de Pesquisa. Disponível: <http://www.prod.eesc.usp.br/geope/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=20&Itemid=53>. Acessado dia 15/11/2009.

O'NEILL, H.M.; SAUNDERS, C.B.; HOFFMAN, A.N. (1987). Beyond the entrepreneur: planning as the organization grows. **Business Fórum**, Madison, v.12, n.4, p.38-40, Fall.

O'RAND, A.M.; KRECKER, M.L. (1990). Concepts of the life cycle: their history, meaning, and uses in the social sciences. **Annual Review Social**, New York, v.16, p.241-262.

OSHAGBEMI, T.; OCHOLI, S.A. (2006). Leadership styles and behaviour profiles of managers. **Journal of Management Development**, Bradford, v.25, n.8, p.748-762.

PAIVA, V.L.M.O. (2005). Reflexões sobre ética na pesquisa. **Revista Brasileira de Lingüística Aplicada**, Belo Horizonte, v.5, n.1, p.43-61.

PARKER, L.D.; RITSON, P.A. (2005a). Fads, stereotypes and management gurus: fayol and follett today. **Management Decision**, Wagon Lane, v.43, n.10, p.1335-1357.

_____. (2005b). Revisiting fayol: anticipating contemporary management. **British Academy of Management**, London, v.16, n.1, p.175-194.

PARSONS, T. (1960). **Structure and process in modern societies**. New York: Free.

PEARSON, C.A.L.; CHATTERJEE, S.R. (2003). Managerial work roles in Asia. **Journal of Management Development**, Bradford, v.22, n.8, p.694-707.

PEREIRA, J. C. R. (2001) Análise de dados qualitativos: estratégias metodológicas para a ciências da saúde, humanas e sociais. São Paulo: EduUSP.

PORTELLI, A. (1997). Tentando aprender um pouquinho. Algumas reflexões sobre a ética na história oral. **Projeto História**, São Paulo, n.15, p.13-49, abr.

PRESTHUS, R. (1962). **The Organizational society**. New York: Random House.

PUGH, D.S.; HICKSON, D.J.; HININGS, C.R. (1968). Dimensions of organization structure. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, v.14, n.1, p.115-126.

QUINN, J.B. (2006). Estratégias para mudanças. In: MINTZBERG, H. et al. **O Processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman.

QUINN, R.E.; CAMERON, K. (1983). Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: some preliminary evidence. **Management Science**, Providence, v.29, n.1, p.33-51, Jan.

QUINN, R.E.; ROHRBAUGH, J. (1983). A Spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis. **Management Science**, Providence, v.29, n.3, p.363-377, Mar.

RAMOS, A.G. (1983). **Administração e contexto brasileiro**. Rio de Janeiro: FGV.

RAMOS, F. (1995). **A Grande dimensão da pequena empresa: perspectivas de ação**. Brasília: SEBRAE.

RAUFFLET, E. (2005). Os Gerentes e suas atividades cotidianas. In: DAVEL, E.; MELO, M.C.O. (Org.). **Gerencia em ação: Singularidades e dilemas do trabalho gerencial**. Rio de Janeiro: FGV. p.67-82.

REID, D. (1995a). Fayol: from experience to theory. **Journal of Management History**, Wagon lane, v.1, n.3, p.21-36.

_____. (1995b). Reading fayol with 3D glasses. **Journal of Management History**, Wagon Lane, v.1, n.3, p.63-71.

RIBEIRO, S.X. (2008). **Gestão estratégia de comunicação na pequena empresa: estudo comparativo de casos de empresas hoteleiras da região central do Estado de São Paulo**. 210p. Dissertação (Mestrado) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2008.

ROBINSON JR., R.B.; PEARCE, J.A. II. (1983). The Impact of formalized strategic planning on financial performance in small organization. **Strategic Management Journal**, Hoboken, v.4, n.3, p.197-207, July/Sept.

ROULEAU, L.; SÉGUIN, F. (1995). Strategy and organization theories: common forms of discourse. **Journal of Management Studies**, Oxford, v.32, n.1, p.101-107, Jan.

RUBIN, D.; PAGEL, G. (2006). **Setor de máquinas: um gigante de R\$ 50 bilhões**. Disponível em: < http://www.anba.com.br/noticia_especiais.kmf?cod=7391192>. Acesso em: 25 set. 2007.

RUE, L.W.; IBRAHIM, N.A. (1998). The Relationship between planning sophistication and performance in small businesses. **Journal of Small Business Management**, Morgontown, v.36, p.24- 32, Oct.

SACOMANO NETO, M.; TRUZZI, O.M.S. (2002). Perspectivas contemporâneas em análise organizacional. **Gestão & Produção**, São Carlos, v.9, n.1, p.32-44, abr.

SANTAMARÍA, L.F.S. (1994). **Diagnóstico do setor metal-mecânico do estado de Santa Catarina**. 107f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1994.

SAYLES, L.R. (1964). **Managerial behavior: administration in complex organization**. San Francisco: McGraw-Hill.

SBICCA, A.; FERNANDES, A.L. (2005). A Racionalidade em simon e a firma evolucionária de nelson e winter: uma visão sistêmica. In: ENCONTRO NACIONAL DE ECONOMIA, 33., 2005, Natal. **Anais...** Belo Horizonte: ANPEC. CD-ROM.

SCHEIN, E.H. (1980). Problemas humanos nas organizações. In: _____. **Psicologia organizacional**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall. p.10-28.

SCOTT, B.R. (1971). **Stages of corporate development**. Boston: Intercollegiate Case Clearing House. Part 1, Case n.9, p.371-294.

SCOTT, M.; BRUCE, R. (1987). Five stages of growth in small business. **Long Range Planning**, London, v.20, n.3, p.45-53, June.

SCOTT, R.W. (1998). **Organizations**: rational, natural and open systems. Upper Saddle River: Prentice-Hall.

SELZNICK, P. (1973). Fundamentos da teoria de organização. In: ETZIONI, A. **Organizações complexas**. São Paulo: Atlas.

SENNETT, R. (2006). **A Cultura do novo capitalismo**. Rio de Janeiro: Record.

SERVA, M. (1997) A racionalidade substantiva demonstrada na prática administrativa. *Revista de Administração de Empresas*: São Paulo: FGV, v.37, n.2, p. 18-30.

SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (2006). **Onde estão as micro e pequenas empresas no Brasil**. São Paulo. Estudo realizado pelo SEBRAE-SP.

_____. (2007). **Fatores condicionantes e taxa de mortalidade das MPE**. São Paulo. Pesquisa elaborada pelo Instituto Vox Populi, v.3.

_____. (2008). **Distribuição dos arranjos produtivos locais no estado do Rio de Janeiro**. Disponível em: <<http://www.sebraerj.com.br/data/Pages/SEBRAE5A3FD41CITEMID8EE62194AFB44F1FB4C0ABA64BC66AC6PTBRNN.htm>>. Acesso em: 12 maio 2008.

SILVA, C. A. V. (2004). **Redes de cooperação de micro e pequenas empresas**: um estudo das atividades logísticas no setor metalúrgico de Sertãozinho-SP. 199p. Dissertação (Mestrado) – Escola de Engenharia de São Carlos. Universidade de São Paulo, São Carlos, 2004.

SILVA, E.L.; MENEZES, E.M. (2001). **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: UFSC.

SILVA, J.C.T. (2003). Tecnologia: novas abordagens, conceitos, dimensões e gestão. **Revista Produção**, São Paulo, v.13, n.1, p.50-63.

SIMON, H. (1979). **Comportamento administrativo**: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas. Rio de Janeiro: FGV.

SIMONS, R. (1990). The Role of management control systems in creating competitive advantage: new perspectives. **Accounting, Organizations and Society**, Oxford, v.15, n.1/2, p.127-143.

_____. (1991). Strategic orientation top management attention to control systems. **Strategic Management Journal**, Hoboken, v.12, n.1, p.49-62, Jan.

SMALL BUSINESS ADMINISTRATION (2008). **Table of small business size standards:** matched to North American industry classification system codes. Disponível em: <<http://www.sba.gov/size>>. Acesso em: 10 Jan. 2009.

SMELTZER, J.R.; FANN, G.L.; NIKOLAISEN, V.N. (1988). Environmental scanning practices in small business. **Journal of Small Business Management**, Morgontown, v.26, n.3, p.55-62, July.

SMITH, K.G.; MITCHELL, T.R.; SUMMER, C.E. (1985). Top level management priorities in different stages of the organizational life cycle. **Academy of Management Journal**, Ohio, v.28, n.4, p.799-820, Dec.

SNYDER, N.; GLUECK, W.F. (1980). How managers plan - the analysis of manager's activities. **Long Range Planning**, London, v.13, n.1, p.70-76, Feb.

STAMP, G. (1989). Management styles. **Management Decision**, v. 27, n. 4. p. 23-29.

STEINER, G.A. (1979). **Strategic planning:** what every manager must know. London: Free.

STEINER, G.A.; MINER, J.B. (1981). **Política e estratégia administrativa**. São Paulo: Interciência.

STEINMETZ, L.L. (1969). Critical stages of small business growth: when they occur and how to survive them. **Business Horizons**, New York, v.12, n.1, p.29-36, Feb.

STEWART, R. (1963). **The Reality of management**. London: Pan Books.

_____. (1967). **Managers and their jobs**. Londres: Pan Books.

STEWART, R. (1976). **Contrast in management:** a study of different types of managers jobs, their demands and choices. Maidenhead: McGraw Hill.

_____. (1982). A Model for understanding managerial jobs and behavior. **The Academy of Management Review**, Anaheim, v.7, n.1, p.7-13, Nov.

_____. (1989). Studies of managerial jobs and behaviours: the ways forward. **Journal of Management Studies**, Oxford, v.26, n.1, p.1-10, Jan.

_____. (2003). Woman in a man's world. **Leadership Quartely**, Amsterdam, v.10, n.1, p.17-20, Spring.

STOGDILL, R.M.; COONS, A.E. (1957). **Leader behavior: its description and measurement**. Columbus: Ohio State University Bureau of Business Research.

TAFNER, P. (1995). **Estratificação de empresas: histórico e proposta de classificação**. São Paulo: IPEA. (Texto para discussão, 386).

TEIXEIRA, H.J. (1981). Análise das abordagens sobre as funções do administrador. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v.21, n.2, p.27-38, abr./jun.

_____. (1982). Comparação entre o trabalho do dirigente de pequenas e médias empresas e o trabalho de dirigentes de grandes empresas através da observação estruturada. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v.22, n.1, p.48-51, jan./mar.

TEIXEIRA, H.J.; PELLEGATTI, M. (1986). Métodos para coleta de dados sobre o trabalho administrativo. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v.26, n.2, p.61-64, abr./jun.

TERENCE, A.C.F. (2008). **Processo de criação de estratégias em pequenas empresas: elaboração de um mapa estratégico para empresas de base tecnológica do pólo de São Carlos/SP**. 253p. Tese (Doutorado) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2008.

TICHY, N.M. (1980). Problem cycles in organizations and the management of change. In: KIMBERLY, J.R.; MILES, R.H. **The Organizational life cycle: issues in the creation, transformation, and decline of organizations**. San Francisco: Jossey.

TOLEDO, J.C. (2001). **Desenvolvimento, padronização e difusão de metodologias e ações integradas para capacitação de micros, pequenas e médias empresas industriais em gestão da qualidade e do meio ambiente do município de São Carlos**. São Carlos: Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos. (Relatório de Pesquisa FAPESP, São Carlos, 2001).

TORRÈS, O.; JULIEN, P.A. (2005). Specificity and denaturing of small business. **International Small Business Journal**, Cheshire, v.23, n.4, p.355-377.

TORRESI, S.I.C.; PARDINI, V.L.; FERREIRA, V.F. (2008). Ética nas publicações científicas. **Química Nova**, São Paulo, v.31, n.2, p.197. Editorial.

TSOUKAS, H. (1994). What is management? An outline of a metatheory. **British Journal of Management**, Malden, v.5, n.1, p.289-301, Dec.

URWICK, L. (1965). **The Elements of administration**. London: Pitman.

VAGHETI, M. R. (1991) Structures and Forms of international Business. In.: AJAMI, R. A.; COOL, K.; GODDAND, G. J. **International Business Theory and Practice**. New York: Taylor e Francis.

WAHLGRÉN, A. (2003). Choices, constraints and demand: Stewart's model for understanding managerial work and behavior. **The Leadership Quarterly**, Amsterdam, v.14, n.2, p.229-224, Apr.

WELSH, J.A.; WHITE, J.F. (1981). A Small business is not a little big business. **Havard Business Review**, v.59, n.4, p.18-32, July/Aug.

WILLIAMSON, O.E. (1995). **Organization theory**: from Chester Barnard to the present and beyond. New York: Oxford.

WILLMOTT, H. (1984). Images and ideals of managerial work: a critical examination of conceptual and empirical accounts. **Journal of Management Studies**, Oxford, v.21, n.3, p.348-368, July.

_____. (1993). Strength is ignorance; slavery is freedom: managing culture in modern organizations. **Journal of Management Studies**, Oxford, v.30, n.4, p.515-552, July.

WOOD JR., T. (2003). **Abaixo o pop management**. São Paulo: Elsevier.

_____. (2005). Simbologia da liderança na ótica cinematográfica. In: DAVEL, E.; MELO, M.C.O. (Org.). **Gerencia em ação**: singularidades e dilemas do trabalho gerencial. Rio de Janeiro: FGV.

WOOD JR., T.; CALDAS, M.P. (1998). Antropofagia organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.38, n.4, p.6-17, out./dez.

WREN, D.A. (1994). **The Evolution of mangement thought**. New York: John Wiley.

WREN, D.A. (2007). **Idéias de administração**: o pensamento clássico. São Paulo: Ática.

WREN, D.A.; BEDEIAN, A.G.; BREEZE, J.D. (2002). The Foundations of Henri Fayol's administrative theory. **Management Decision**, Wagon Lane, v.40, n.9, p.906-919.

YUKL, G. (1989). Managerial leadership: a review of theory and research. **Journal of Management**, Bloomington, v.15, n.2, p.251-289, June.

YUSUF, A.; SAFFU, K. (2005) Planning and performance of small and medium enterprise operators in a country in transition. **Journal of Small Business Management**, v. 43, p. 480-497.

ZAMARIOLI, R. (2003). **Participação e tomada de decisão na pequena empresa**: estudo multi-casos em três empresas industriais do ramo metalúrgico de Ribeirão Preto - SP. 269p. Dissertação (Mestrado) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2003.

APÊNDICES

APÊNDICE A - Protocolo de Pesquisa - 1ª Fase da pesquisa.....	271
APÊNDICE B - Carta de apresentação - 1ª Fase da pesquisa	272
APÊNDICE C - Questionário – 1ª Fase da pesquisa	273
APÊNDICE D - Protocolo de Pesquisa - Ciclo de Vida Organizacional	282
APÊNDICE E - Protocolo de Pesquisa - Funções do administrador	283
APÊNDICE F - Protocolo de Pesquisa - Papéis do administrador	284
APÊNDICE G - Protocolo de Pesquisa - Trabalho do Administrador: Funções e Papéis do administrador.....	285
APÊNDICE H - Questionário – Formulário - 2ª Fase da pesquisa	286
APÊNDICE I - Técnicas estatísticas para tratamentos das hipóteses	293
APÊNDICE J - Características das empresas - 1ª Fase da pesquisa	294
APÊNDICE K - Testes dos valores do Alfa de Cronbach.....	295
APÊNDICE L - Características das empresas - 2ª Fase da pesquisa	297
APÊNDICE M - <i>Box plot</i> dos construtos.....	298
APÊNDICE N - Resultados dos testes estatísticos.....	299

APÊNDICE A - Protocolo de Pesquisa - 1ª Fase da pesquisa

Objetivo Geral: Propor um modelo descritivo de estilos gerenciais do empresário da pequena empresa baseado nas funções e nos papéis do administrador.						
Etapas	Objetivos específicos	Questões de Pesquisas	Tipo de Pesquisa	Coleta de dados	Técnica de análise dos dados	Respondentes
ETAPA 1 (Quantitativa)	Mapear as empresas do setor metal-mecânico da cidade de São Carlos e Araraquara, independente do porte; e caracterizar as micro, pequenas e médias empresas locais do setor referente as suas variáveis organizacionais.	<p>Quais são as características dos empresários das pequenas empresas que compõem o setor metal-mecânico de São Carlos e Araraquara?</p> <p>Quais são as principais características e processos organizacionais das pequenas empresas do setor metal-mecânico de São Carlos e Araraquara?</p> <p>Quais são os principais tipos de estratégias formuladas por essas empresas?</p> <p>Como é o contexto organizacional dessas empresas?</p>	Quantitativa	<p>Levantamento: Pesquisar em:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Entidade de classes - Prefeituras - Sites na internet - Sindicatos - Lista telefônica e de classificados - Levantamentos anteriores realizados pelo GEOPE <p>Caracterização do setor: - Aplicação de questionário semi-estruturado</p> <p>(Apêndices B e C)</p>	Análise descritiva dos dados	Proprietários ou responsáveis pela tomadas das principais decisões da empresa

APÊNDICE B - Carta de apresentação - 1ª Fase da pesquisa

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE ENGENHARIA DE SÃO CARLOS
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

PESQUISA SOBRE PEQUENA EMPRESA
DO SETOR METAL-MECÂNICO

São Carlos, 20 de Fevereiro de 2009.

Prezado(a) Senhor(a),

O **GEOPE - Grupo de Estudos Organizacionais da Pequena Empresa** é um Grupo acadêmico de formação de pessoas e profissionais com 14 anos de atividades contínuas de pesquisa científica no tema do **Projeto Organizacional e Estratégico da Pequena Empresa**. O Grupo conta com o apoio Institucional da **EESC** - Escola de Engenharia de São Carlos e da **USP** - Universidade de São Paulo, o que representa seriedade e excelência nas atividades desenvolvidas.

O preenchimento do questionário é rápido e solicitamos que seja respondido pelo dirigente responsável por tomar as principais decisões da empresa, ressaltando que a sua participação é fundamental para o sucesso da pesquisa.

Não é solicitada informação sigilosa, ainda assim garantimos que a tabulação dos dados será feita por meio de uma análise quantitativa, de modo que, para sua apresentação e análise, serão agrupados, nunca utilizados isoladamente. Portanto, as informações fornecidas serão tratadas com o sigilo necessário e utilizadas de maneira agregada, pois temos o intuito de compreender práticas administrativas do setor como um todo.

Por fim, assumimos o compromisso de lhes enviar um relatório com os resultados e de fazer uma apresentação oral das atividades desenvolvidas, oportunamente, na Escola de Engenharia de São Carlos São Carlos.

Certos de que em breve estaremos juntos para discutirmos os resultados de nossa pesquisa, aproveitamos o ensejo para antecipar os agradecimentos por sua valiosa colaboração.

Contato: **Jair de Oliveira**

Professor da UTFPR - Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Doutorando em Engenharia de Produção – EESC/USP
jair@utfpr.edu.br e jair37@gmail.com

Coordenação: **Edmundo Escrivão Filho**

Professor Associado
Departamento de Engenharia de Produção – EESC/USP
edesfi@sc.usp.br

APÊNDICE C - Questionário – 1ª Fase da pesquisa

Objetivo específico		
Mapear as empresas do setor metal-mecânico da cidade de São Carlos e Araraquara, independente do porte; e caracterizar as micro, pequenas e médias empresas locais do setor referente as suas variáveis organizacionais		
ETAPA 1 (Quantitativa)	Questões de Pesquisas	Questões para o questionário
	Quais são as principais características das pequenas empresas?	Nome da empresa Email Ano de fundação Atividades principais Faturamento nos últimos três anos Número de funcionários nos últimos três anos Motivo principal para criação da empresa Tipo de produção Tipo de estrutura Uso de tecnologias Grau de formalização do Planejamento Predomínio de mudanças previsíveis ou imprevisíveis Dominado por forças tecnológicas Necessidade de trabalho qualificado Características dos clientes Características dos concorrentes Dependência de clientes ou fornecedores Realiza parceria com clientes, fornecedores ou entidades representativas; Fontes de financiamento e capital de giro Influência do governo e de fatores econômicos Número de sócios Escolaridade dos sócios Cargo do entrevistado Ano de nascimento do entrevistado Sexo do entrevistado Formação do entrevistado Experiência profissional do entrevistado Tempo de trabalho na empresa Possui outros negócios ou trabalha em outras atividades
	Quais são as principais características dos empresários das pequenas empresas?	

PESQUISA SOBRE A PEQUENA EMPRESA DO SETOR METAL-MECÂNICO

FASE PRELIMINAR

Data	____/____/09	Hora de início	____h ____min.	Pesquisador	
-------------	--------------	-----------------------	----------------	--------------------	--

Solicite um cartão da empresa ou confirme os dados constantes na relação de empresas do setor metal-mecânico.

ENTREVISTADO

1) DADOS SOBRE O ENTREVISTADO

Idade		Anotar o sexo	() M () F	E-mail:	
--------------	--	----------------------	-------------	----------------	--

2) É O PROPRIETÁRIO DA EMPRESA?

☐ sim. (sócio número 1)	☐ não. Qual o seu cargo?
--	---

3) TINHA EXPERIÊNCIA ANTERIOR NESTE RAMO DE NEGÓCIO DA EMPRESA?

☐ não. ☐ sim. Qual?

4) QUAL A SUA FORMAÇÃO?

1 ☐ Pós-Graduação	1.1 ☐ Doutorado 1.2 ☐ Mestrado 1.3 ☐ Especialização
2 ☐ Curso superior	Qual?
3 ☐ 2º Grau	3.1 ☐ Técnico - Qual?
4 ☐ até 1º Grau	

EMPRESA

5) Empresa: (anotar)										
6) Ano de Fundação:			7) Número de sócios:							
8) Participação no capital (%)	sócio 1		sócio 2		sócio 3		sócio 4		outros	

Se o respondente for um dos sócios, desconsidere a PRIMEIRA linha.

Sócio	9) Idade	10) Escolaridade (Anotar o código)	11) SE CONCLUÍDO O CURSO, QUAL A FORMAÇÃO?		
			Pós-Graduação	Graduação	Técnico
1					
2					
3					
4					
5					

Nota: Utilize os códigos constantes na questão anterior: Qual a formação do entrevistado.

Sócio	12) Ano do início na sociedade	13) Parentesco com algum sócio	14) Função na empresa	15) Trabalha em outra organização
1		☐ não ☐ sim.		☐ não ☐ sim.
2		☐ não ☐ sim.		☐ não ☐ sim.
3		☐ não ☐ sim.		☐ não ☐ sim.
4		☐ não ☐ sim.		☐ não ☐ sim.
5		☐ não ☐ sim.		☐ não ☐ sim.

16) OS ATUAIS SÓCIOS SÃO OS FUNDADORES DA EMPRESA?
☐ sim. ☐ não Qual o motivo?
17) QUAL FOI A PRINCIPAL MOTIVAÇÃO PARA CRIAÇÃO DA EMPRESA?

☐	oportunidade de negócio (investimento)	☐	experiência no ramo
☐	saída do emprego	☐	compra da empresa
☐	já era da família	☐	aposentadoria
☐	mudança de ramo (outra empresa)	☐	outra forma:

18) A EMPRESA FAZ PARTE DE ALGUM GRUPO?
☐ não ☐ sim. Qual?

 18.2) Se sim, é: ☐ matriz ☐ filial
19) QUAL É O PRINCIPAL SEGMENTO DE ATUAÇÃO DA EMPRESA?

Código Concla		Código Concla
☐	Outro. Especifique:	

Nota: entregar uma ficha com a relação dos segmentos de atuação e anotar as respostas do entrevistado.

20) QUAIS SÃO OS PRINCIPAIS PRODUTOS DA EMPRESA?**21) PERCENTUAL QUE REPRESENTA NO FATURAMENTO?**

22) QUAL É O NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS DA EMPRESA? (POR ANO)

2007 (média)		2008 (média)	
--------------	--	--------------	--

23) NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	QUANTIDADE OU PERCENTUAL			
	24) Sexo		25) Local de trabalho	
	homens	mulheres	produção	administração
2009 (atual)				

26) NO ANO DE 2008 O FATURAMENTO BRUTO DA EMPRESA FOI (em Reais)?
☐ até 240 mil ☐ acima de 240 mil até 2.400.000,00 ☐ acima de 2.400.000,00
ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E PROCESSO DE COMUNICAÇÃO**27) QUAL DAS FIGURAS REPRESENTA MELHOR A RELAÇÃO HIERÁRQUICA DA SUA EMPRESA?**

Entregar ao entrevistado uma folha (ANEXO 2) com os modelos e anotar a resposta.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ nenhuma. Qual o motivo?

28) COMO OCORRE A COMUNICAÇÃO ENTRE A DIREÇÃO E OS DEMAIS SETORES?

- ☐ somente de modo verbal
☐ a maioria das comunicações de modo verbal, mas com algumas por escrito
☐ a maioria das comunicações por escrito
☐ somente por escrito

29) A EMPRESA UTILIZA ALGUMA FERRAMENTA INFORMATIZADA PARA REGISTRO DE INFORMAÇÕES E FLUXO DE MENSAGENS?

- ☐ não.
☐ sim. Qual? ☐ e-mail ☐ EDI ☐ SI Integrado (SAP/ERP/____) ☐ messengers ☐ outros _____

30) O DIRIGENTE CONSULTA OUTRAS PESSOAS PARA TOMAR DECISÕES IMPORTANTES RELATIVAS À EMPRESA?

- ☐ não.
☐ sim. Quais são as alternativas que melhor representam sua justificativa?
☐ O dirigente consulta apenas os funcionários da parte administrativa antes de tomar decisões
☐ O dirigente consulta todos os funcionários de tomar decisões
☐ O dirigente deixa por conta dos subordinados as decisões na empresa

PLANEJAMENTO**31) A EMPRESA ESTABELECE OBJETIVOS PARA O FUTURO?**

- ☐ não (passe para a questão 33) ☐ sim

Se sim.	32) A EMPRESA ESTABELECE UM PLANO ESCRITO DESSES OBJETIVOS OU METAS?
---------	---

- ☐ não ☐ sim

Se sim.	O objetivo estabelecido é:	☐ para uma área específica ☐ para toda a empresa ☐ para toda empresa e mensurável
	O horizonte do planejamento é:	☐ até um ano ☐ até três anos ☐ acima de três anos
	A análise dos fatores externos é:	☐ não sistemática ☐ sistemática de apenas alguns fatores externos ☐ sistemática de vários fatores externos
	A avaliação do planejamento é:	☐ não sistemática ☐ sistemática de apenas alguns objetivos ☐ sistemática e mensurável de quase todos os objetivos
	É divulgado	☐ não ☐ sim. Para quem? ☐ funcionários ☐ gerentes ☐ sócios ☐ comunidade externa

32.1) NÃO PERGUNTAR - ANOTAR O GRAU DE FORMALIZAÇÃO DO PLANEJAMENTO.

- ☐ sem planejamento ☐ intuitivo ☐ pouco sofisticado ☐ moderadamente sofisticado ☐ sofisticado

Legenda:

Informal: inexistente e intuitivo

Pouco sofisticado: com plano escrito, com alguns objetivos específicos, voltados para uma área específica (produção, finanças, vendas entre outra) e com prazo de um ano.

Moderadamente sofisticado: plano escrito, com alguns objetivos específicos, voltados para áreas de produção, finanças ou vendas entre outra, até um ano e com a inclusão de alguns fatores externos que influenciam as decisões importantes da empresa.

Sofisticado: um plano escrito, que identifica fatores externos, com objetivos gerais e quantificáveis para o período acima de três anos, abrange toda a empresa e constam procedimentos para acompanhar a realização do planejado, sendo sistematicamente avaliado.

PRODUÇÃO

33) QUAL É O PRINCIPAL TIPO DE PROCESSO DE PRODUÇÃO DA EMPRESA?

☐ intermitente	☐ para projetos	☐ outro: _____
Constatou-se previamente que não há empresas de processo de produção contínuo.		

34) QUAL É A INTENÇÃO DA DECISÃO DE PRODUZIR?

☐ para estoque	produz para atender os níveis de estoques
☐ sob encomenda	produz somente após o pedido do cliente
☐ Misto	usa os dois sistemas
☐ outra. Especifique: _____	

35) NÃO PERGUNTAR - ANOTAR O TIPO DE ARRANJO FÍSICO PREDOMINANTE NA PRODUÇÃO.

☐ por produto, fluxo ou linha	os produtos seguem uma sequência predefinida de operações
☐ por processo	os produtos deslocam-se entre os processos
☐ celular	os produtos são transformados em uma área específica (célula)
☐ posicional ou fixo	o produto pouco se movimenta, os recursos que se movimentam
☐ misto. especifique: _____	

36) A EMPRESA POSSUI CERTIFICAÇÕES ISO 9000 E/OU ISO 14000?

☐ não possui

	Situação	ISO 9000	ISO 14000
☐ ainda não possui	em fase de implantação	☐	☐
	pretende implantar no futuro próximo	☐	☐
	não pretende implantar	☐	☐
	outra condição:	☐	☐
☐ possui	por exigência de cliente	☐	☐
	por iniciativa própria	☐	☐
	outro motivo:	☐	☐

TECNOLOGIA

37) QUAL A SITUAÇÃO DAS PRINCIPAIS MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS?

☐ novos	☐ usados, mas necessitando de substituição
☐ semi-novos	☐ sucateados
☐ usados, em boa condição de operação	☐ obsoletos

38) QUAL É O NÚMERO DE COMPUTADORES EXISTENTES?

Estão em Rede?	☐ não ☐ sim
----------------	---

39) QUAL É O GRAU DE AUTOMATIZAÇÃO DOS PROCESSOS DE PRODUÇÃO?

☐ alta	☐ moderada	☐ baixa	☐ nenhuma automatização
-------------------------------	-----------------------------------	--------------------------------	--

40) A EMPRESA POSSUI ALGUM SISTEMA INFORMATIZADO QUE ARMAZENE DADOS?

☐ não	☐ sim. Quais?	☐ vendas a clientes
		☐ compras de fornecedores
		☐ movimentação de estoque
		☐ salário de empregados, tendo como saída os contracheques de pagamento
		☐ outros:

41) POSSUI SISTEMAS QUE PRODUZAM RELATÓRIOS GERENCIAIS?

☐ não ☐ sim. Esses relatórios auxiliam em que:
☐ a gerar resultados que auxiliam a tomar decisões
☐ a resolver problemas e a aprimorar a organização
☐ a obter informações de difícil acesso

42) POSSUI ALGUM SISTEMA DE INFORMAÇÃO (SSD) QUE FAZ SIMULAÇÕES E GERE ALTERNATIVAS PARA A TOMADA DE DECISÕES?

☐ não.
☐ sim. Qual (is)? _____

43) A EMPRESA POSSUI ALGUM SISTEMA (SOFTWARE) DE SUPORTE GERENCIAL QUE COMBINE DADOS DE SISTEMAS INTERNOS COM DADOS EXTERNOS?

☐ não.
☐ sim. Qual (is)? _____

44) A EMPRESA INVESTE EM PESQUISA E DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS?

☐ não	☐ os produtos não requerem inovação	☐ sim	☐ individualmente
	☐ adquire de terceiros		☐ com outras empresa
	☐ não possui recursos		☐ com universidade e centro de pesquisa
	☐ não possui o conhecimento necessário		☐ com cliente
	☐ outra condição:		☐ outra condição:

Se não, passe para a questão 46.

45) SE SIM, QUAL É O PERCENTUAL DO FATURAMENTO APLICADO EM PESQUISA E DESENVOLVIMENTO? _____%**CONTEXTO ORGANIZACIONAL****46) QUAL É O NÍVEL DE COMPETIÇÃO DO MERCADO DE ATUAÇÃO DA EMPRESA?**

☐ alto ☐ médio ☐ baixo

47) A EMPRESA ANALISA OS MOVIMENTOS DA CONCORRÊNCIA, DOS CLIENTES, DOS FORNECEDORES E AS CONDIÇÕES DO MERCADO? (CONTEXTO DE ATUAÇÃO).

☐ não ☐ sim

CONCORRENTES**48) QUAL É O PORTE DOS PRINCIPAIS CONCORRENTES?**

☐ grande ☐ médio ☐ pequena

49) ONDE ESTÃO LOCALIZADOS OS PRINCIPAIS CONCORRENTES?

☐ no município ☐ no estado ☐ no país ☐ fora do país

PRODUTOS

50) QUAL É O PRINCIPAL TIPO DE PRODUTO DA EMPRESA?

☐ bem industrial	☐ bem de consumo	☐ serviço
---	---	----------------------------------

50.2) SE BEM INDUSTRIAL, ELA FORNECE PRINCIPALMENTE PARA?

☐	indústrias do mesmo segmento	Porte: () Grande () Média () Pequena
☐	indústrias de outros segmentos	Porte: () Grande () Média () Pequena
☐	revendedores para indústrias	Porte: () Grande () Média () Pequena
		Distribuidores industriais de ferramentas e de peças

50.3) SE BEM DE CONSUMO, ELA FORNECE PRINCIPALMENTE PARA?

☐	revendedores de consumidores final	Rede varejista (supermercados...)
☐	consumidores final	Distribuição própria? () sim () não
☐	outros:	

CLIENTES

51.1) ONDE ESTÃO LOCALIZADOS OS PRINCIPAIS CLIENTES E QUAL O PERCENTUAL DE REPRESENTATIVIDADE NO FATURAMENTO?

☐ no município	☐ no estado	☐ no país	☐ fora do país
%	%	%	%

51.2) QUAIS SÃO OS PRINCIPAIS PRODUTOS OU SERVIÇOS DOS SEUS CLIENTES?

--	--	--	--

52) GRANDE PARTE DO FATURAMENTO DA EMPRESA PROVÉM DE POUCOS CLIENTES?

☐ não	☐ sim. Se sim, os três principais clientes representam quanto do faturamento total? ____%
------------------------------	--

53) QUAL É A VARIAÇÃO DA DEMANDA?

☐ alta	☐ média	☐ baixa	
Se alta, qual o motivo? ☐ sazonalidade. Por quê? _____			
☐ outros. Especifique: _____			

Hora do fim da entrevista

____ h ____ min.

ENCERRAMENTO

Ao final, agradeça a participação do empresário na entrevista.

Após, ressalte sobre a realização no próximo mês da segunda fase da pesquisa, a investigação do trabalho do dirigente, a qual também exigirá a coleta de dados. Por isso, verifique: se ele prefere novamente a realização da entrevista pessoal ou responder a um questionário enviado via internet ou correios.

☐	Correios	☐	Internet	☐	Pessoalmente	Outro: _____
--------------------------	----------	--------------------------	----------	--------------------------	--------------	--------------

Solicite ao empresário.

Por favor, indique outras empresas do setor metal-mecânico que poderiam participar do estudo?

ANEXO 1 – Segmento de atuação da empresa

Assinale	Descrição	Classe
☐	Fabricação de estruturas metálicas	25.11-0
☐	Fabricação de esquadrias de metal	25.12-8
☐	Fabricação de tanques, reservatórios metálicos e caldeiras para aquecimento central	25.21-7
☐	Produção de artefatos estampados de metal; metalurgia do pó	25.32-2
☐	Serviços de usinagem, solda, tratamento e revestimento em metais	25.39-0
☐	Fabricação de artigos de cutelaria	25.41-1
☐	Fabricação de artigos de serralheria, exceto esquadrias	25.42-0
☐	Fabricação de ferramentas	25.43-8
☐	Fabricação de produtos de trefilados de metal	25.92-6
☐	Fabricação de artigos de metal para uso doméstico e pessoal	25.93-4
☐	Fabricação de produtos de metal não especificados anteriormente	25.99-3
☐	Fabricação de equipamentos hidráulicos e pneumáticos, exceto válvulas	28.12-7
☐	Fabricação de válvulas, registros e dispositivos semelhantes	28.13-5
☐	Fabricação de aparelhos e equipamentos para instalações térmicas	28.21-6
☐	Fabricação de máquinas e aparelhos de refrigeração e ventilação para uso industrial e comercial	28.23-2
☐	Fabricação de máquinas e equipamentos de uso geral não especificados anteriormente	28.29-1
☐	Fabricação de equipamentos para irrigação agrícola	28.32-1
☐	Fabricação de máquinas e equipamentos para a agricultura e pecuária, exceto para irrigação	28.33-0
☐	Fabricação de máquinas para a indústria metalúrgica, exceto máquinas-ferramenta	28.61-5
☐	Fabricação de máquinas e equipamentos para as indústrias de alimentos, bebidas e fumo	28.62-3
☐	Fabricação de máquinas e equipamentos para uso industrial não especificados anteriormente	28.69-1

ANEXO 2 - modelo de estrutura organizacional

APÊNDICE D - Protocolo de Pesquisa - Ciclo de Vida Organizacional

SEGUNDA FASE DA PESQUISA						
Tipo de pesquisa: Quantitativa						
Coleta de dados: aplicação de questionário semi-estrutura de autotipificação				Respondente: dirigente principal		
Objetivo Geral: Propor um modelo descritivo de estilos gerenciais do empresário da pequena empresa baseado nas funções e nos papéis do administrador						
Objetivos específicos	Variáveis da Pesquisa	Hipóteses de Pesquisa	Especificidade	Constructo	Questionário	Análise dos dados
1. Examinar a teoria do ciclo de vida das organizações (CVO), para formular uma classificação das características das empresas por estágio do ciclo de vida considerando as principais especificidades organizacionais da pequena empresa.	1.1 Ciclo de Vida Organizacional e Especificidades de Gestão	1.1.1 As especificidades de gestão possibilitam determinar em qual estágio do ciclo de vida organizacional as empresas participantes do estudo se encontram.	1.1.1.1 Dirigente	<ul style="list-style-type: none">• Atividade Principal• Perfil Gerencial• Centralização	Apêndice H	Hipótese de Teste H0-1: As especificidades de gestão: Dirigente, Organização, Estratégia e Contexto não são capazes de distinguir os estágios do ciclo de vida organizacional da pequena empresa. H1: As especificidades de gestão das pequenas empresas são relacionadas aos três primeiros estágios do ciclo de vida organizacional na pequena empresa. Técnica de Análise Análise de agrupamentos e Análise de correspondência
			1.1.1.2 Organização	<ul style="list-style-type: none">• Formalização• Estrutura¹		
			1.1.1.3 Contexto Organizacional	<ul style="list-style-type: none">• Evolução• Mercado		
			1.1.1.4 Estratégia	<ul style="list-style-type: none">• Orientação• Escolha		

Nota: 1 – Verificado por meio de figura com três modelos de organograma.

APÊNDICE E - Protocolo de Pesquisa - Funções do administrador

SEGUNDA FASE DA PESQUISA												
Tipo de pesquisa: Quantitativa												
Coleta de dados: aplicação de questionário semi-estrutura de autotipificação				Respondente: dirigente principal								
Objetivo Geral: Propor um modelo descritivo de estilos gerenciais do empresário da pequena empresa baseado nas funções e nos papéis do administrador												
Objetivos específicos	Variáveis da Pesquisa	Hipóteses de Pesquisa	Funções	Construto	Questionário	Análise de Dados						
2. Conduzir uma survey com as pequenas empresas do setor mental-mecânico das cidades de São Carlos, Araraquara, Matão, Américo Brasiliense e Sertãozinho do estado de São Paulo, para identificar o trabalho do empresário da pequena empresa.	2.1 Funções do administrador	2.1.1. As funções e os papéis do administrador são relacionados com o trabalho do empresário da pequena empresa.	2.1.1.1 Planejamento	2.1.1.1.1 Pensar no futuro da empresa	Apêndice H	Hipóteses do teste H0-2: Não existe relação entre as funções do administrador e o trabalho do empresário H2: Existe uma relação entre as funções do administrador e o trabalho realizado pelo empresário. Técnica de Análise Análise fatorial Análise de Componentes Principais						
				2.1.1.1.2 Estabelecer alvos								
				2.1.1.1.3 Escolher alternativas								
			2.1.1.2 Organização	2.1.1.2.1 Suprir de pessoas								
				2.1.1.2.2 Estabelecer fluxos de trabalho								
				2.1.1.2.3 Suprir os recursos financeiros e materiais								
			2.1.1.3 Liderança	2.1.1.3.1 Tomar decisões								
				2.1.1.3.2 Lidar com os subordinados								
				2.1.1.3.3 Manter contato com as pessoas								
			2.1.1.4 Controle	2.1.1.4.1 Monitorar as tarefas								
				2.1.1.4.2 Verificar desvios								
				2.1.1.4.3 Fornecer informações								

APÊNDICE F - Protocolo de Pesquisa - Papéis do administrador

SEGUNDA FASE DA PESQUISA						
Tipo de pesquisa: Quantitativa						
Coleta de dados: aplicação de questionário semi-estrutura de autotipificação				Respondente: dirigente principal		
Objetivo Geral: Propor um modelo descritivo de estilos gerenciais do empresário da pequena empresa baseado nas funções e nos papéis do administrador						
Objetivos específicos	Variáveis da Pesquisa	Hipóteses de Pesquisa	Papel	Construto	Questionário	Análise de Dados
2. Conduzir uma <i>survey</i> com as pequenas empresas do setor mental-mecânico das cidades de São Carlos, Araraquara, Matão, Américo Brasiliense e Sertãozinho do estado de São Paulo, para identificar o trabalho do empresário da pequena empresa.	2.2 Papéis do administrador	2.2.1 As funções e os papéis do administrador são relacionados com o trabalho do empresário da pequena empresa. (a mesma hipótese do tópico 2.1.1)	Papéis interpessoais		Apêndice H	Hipóteses do teste H0-3: Não existe relação entre os papéis do administrador e o trabalho do empresário. H3: Existe uma relação entre os papéis do administrador e o trabalho realizado pelo empresário. Técnica de Análise Análise fatorial Análise de Componentes Principais
			2.2.1.1.1 Representante	Participação em eventos sociais		
				Atendimento aos visitantes		
				Promoção de eventos sociais		
			2.2.1.1.2 Líder	Orientação da execução das tarefas		
				Relacionamento com os subordinados		
				Exercício da autoridade		
			2.2.1.1.3 Contato	Relacionamento interno		
				Relacionamento externo		
				Disseminação de informações internas		
			Papéis informacionais			
			2.2.1.2.1 Monitor	Obtenção de informações		
				Monitoramento das operações internas		
				Acompanhamento dos eventos externos		
			2.2.1.2.2 Disseminador	Seleção de informações		
				Compartilha informações		
				Assegura o recebimento de informações		
			2.2.1.2.3 Porta-voz	Realização de comunicados		
				Comunicação em nome da empresa		
				Representação do setor		
			Papéis Decisisionais			
			2.2.1.3.1 Empreendedor	Promoção de melhorias		
				Proposição de oportunidades		
				Implementação de novos projetos		
			2.2.1.3.2 Solucionador de distúrbios	Resolução de conflitos rotineiros		
				Resolução de conflitos repentinos		
				Resolução de impasses		
			2.2.1.3.3 Alocador de recursos	Agendamento de compromissos		
				Avaliação de orçamentos		
				Alocação de recursos		
			2.2.1.3.4 Negociador	Negociação de cooperação		
				Negociação de acordos		
				Negociação de transações		

APÊNDICE G - Protocolo de Pesquisa - Trabalho do Administrador: Funções e Papéis do administrador

Objetivos específicos	Variáveis da Pesquisa	Hipóteses de Pesquisa	Conceitos Relevantes	Questões	Análise de Dados
3 Avaliar, a partir do CVO, o trabalho do empresário na pequena empresa e verificar se as descrições existentes na literatura são capazes de descrevê-lo.	3.1 Trabalho do administrador: funções e papéis	3.3.1 As descrições do trabalho do administrador são relacionadas ao trabalho realizado pelo empresário e ao estágio do ciclo de vida da pequena empresa.	3.3.1.1 Planejamento 3.3.1.2 Organização 3.3.1.3 Liderança 3.3.1.4 Controle 3.3.1.5 Papéis Interpessoais 3.3.1.6 Papéis Informacionais 3.3.1.7 Papéis Decisionais	Apêndices H	Técnica de Análise Hipóteses do teste H0-4: Não existe relação entre o trabalho realizado pelo empresário e os estágio do ciclo de vida organizacional da pequena empresa. H4: Há uma relação entre as funções e os papéis do administrador e o trabalho realizado pelo empresário, dependendo do estágio do ciclo de vida da pequena empresa. Análise fatorial Análise de Componentes Principais Análise discriminante

APÊNDICE H - Questionário – Formulário - 2ª Fase da pesquisa

SEÇÃO 1 - CARACTERIZAÇÃO DO ENTREVISTADO E DA EMPRESA

1) QUAL A SUA IDADE E SEXO:

No início, o cursor está posicionado nesta pergunta: Idade Sexo ☐ M ☐ F

2) QUAL O ANO DE FUNDAÇÃO DA EMPRESA?

Ano de Fundação:

3) É O PROPRIETÁRIO DA EMPRESA?

☐ sim. ☐ não.

4) QUAL A SUA FORMAÇÃO?

1 ☐ Pós-Graduação	☐ Doutorado ☐ Mestrado ☐ Especialização
2 ☐ Curso superior	☐ Engenharia ☐ Administração ☐ Outro:
3 ☐ Ensino médio (2º Grau)	☐ Técnico
4 ☐ Fundamental (1º Grau)	

5) A EMPRESA FAZ PARTE DE ALGUM GRUPO?

☐ não ☐ sim. 5.1) Se sim, é: ☐ matriz ☐ filial

6) INFORME O NÚMERO MÉDIO MENSAL DE FUNCIONÁRIOS DA EMPRESA? (NOS ANOS)

2008		2009	
------	--	------	--

7) QUAL É A FAIXA DO VALOR DO FATURAMENTO BRUTO DA EMPRESA EM 2008 (em Reais)?

☐ até 240 mil ☐ acima de 240.000,00 até 2.400.000,00 ☐ acima de 2.400.000,00

8) INDIQUE O PERCENTUAL DE OSCILAÇÃO (Positivo ou Negativo) DAS TAXAS DE CRESCIMENTO EM VENDAS NOS ÚLTIMOS 2 ANOS. Exemplo: + 20% ou - 5%:

%	2008 em relação a 2007
%	2007 em relação a 2006

9) QUAL É O PRINCIPAL SETOR DE ATUAÇÃO DA EMPRESA?

☐	Fabricação de estruturas metálicas
☐	Fabricação de esquadrias de metal
☐	Fabricação de tanques, reservatórios metálicos e caldeiras para aquecimento central
☐	Produção de artefatos estampados de metal; metalurgia do pó
☐	Serviços de usinagem, solda, tratamento e revestimento em metais
☐	Fabricação de artigos de serralheria, exceto esquadrias
☐	Fabricação de ferramentas
☐	Fabricação de produtos de trefilados de metal
☐	Fabricação de artigos de metal para uso doméstico e pessoal
☐	Fabricação de equipamentos hidráulicos e pneumáticos, exceto válvulas
☐	Fabricação de válvulas, registros e dispositivos semelhantes
☐	Fabricação de aparelhos e equipamentos para instalações térmicas
☐	Fabricação de máquinas e aparelhos de refrigeração e ventilação para uso industrial e comercial
☐	Fabricação de máquinas e equipamentos para a agricultura e pecuária, exceto para irrigação
☐	Fabricação de máquinas para a indústria metalúrgica, exceto máquinas-ferramenta
☐	Fabricação de máquinas e equipamentos para as indústrias de alimentos, bebidas e fumo
☐	Outra. Por favor, especifique:

SEÇÃO 2 - CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL

Orientações para responder as questões desta seção:

- 1) não há respostas certas ou erradas, o importante é expressar a sua opinião;
- 2) escolha apenas uma resposta por pergunta;
- 3) por favor, procure não deixar questões sem resposta.

Considerando o atual cotidiano da sua empresa (escolha uma resposta por pergunta):	
1. Qual o seu envolvimento na execução das atividades operacionais?	☐ Executa a maioria das atividades operacionais importantes. ☐ Supervisiona a execução das atividades operacionais. ☐ Orienta os supervisores sobre a execução das atividades.
2. Em qual situação dedica mais tempo de trabalho?	☐ Na realização de atividades rotineiras. ☐ Na busca pela eficiência operacional e administrativa. ☐ Na melhoria dos resultados financeiros e mercadológicos.
3. Qual situação melhor caracteriza a tomada de decisão sobre o gerenciamento da empresa?	☐ Você toma todas as decisões gerenciais. ☐ Alguns funcionários têm liberdade de tomar algumas decisões gerenciais. ☐ As decisões gerenciais são repassadas aos funcionários responsáveis pelas respectivas áreas.
4. Qual o grau de existência de procedimentos, de normas ou de regras escritas?	☐ Baixo. Estabelecidas algumas normas e regras escritas. ☐ Moderado. Estabelecidas várias normas e regras escritas. ☐ Alto. Estabelecidas muitas normas e regras escritas.
6. Quando você inova em seu negócio, qual o grau de reação dos concorrentes?	☐ Baixo. Reagem pouco ou não reagem. ☐ Moderado. Às vezes reagem e às vezes não reagem. ☐ Alto. Quase sempre reagem.
7. Como a empresa monitora e responde as mudanças provenientes de fatores externos?	☐ Aguarda os acontecimentos para tomar medidas. ☐ Procura agir antes dos efeitos de alguns acontecimentos. ☐ Acompanha os eventos do ambiente e age preventivamente.
8. Qual a principal preocupação da empresa no momento?	☐ Com a existência do negócio. Obtenção de clientes. ☐ Com a estabilização do negócio. Sustentação da base de cliente. ☐ Com a expansão do negócio. Ampliação da base de cliente.
9. Qual é a principal intenção da empresa no momento?	☐ Implantação da produção ou da comercialização. ☐ Consolidação da eficácia operacional. ☐ Ampliação da linha de produtos ou serviços.
5. (próxima página)	

Telefones: (16) 3373-8286 – email: jair@utfpr.edu.br e jair37@gmail.com - <http://www.prod.eesc.usp.br/geope>

Figuras sobre relação hierárquica

Idem anexo 2 – questionário – fase 1

9. Qual das figuras representa melhor a relação hierárquica da empresa?	☐	A figura 1.
	☐	A figura 2.
	☐	A figura 3.

SEÇÃO 3 - ABORDAGEM DO PROCESSO

Orientações para responder as próximas questões:

- 1) responda as questões de acordo com sua rotina de trabalho.
- 2) o número 1 significa que você muito raramente realiza a atividade e o número 7, que sempre realiza;
- 3) não há respostas certas ou erradas, o importante é expressar a sua opinião;
- 4) escolha apenas uma resposta por questão;
- 5) por favor, procure não deixar questões sem respostas.

LEGENDA:

1	2	3	4	5	6	7
Muito Raramente	Raramente	Ocasionalmente	Não realiza	Várias vezes	Frequentemente	Muito frequente

[illegible]

LEGENDA:

1	2	3	4	5	6	7
Muito Raramente	Raramente	Ocasionalmente	Não realiza	Várias vezes	Frequentemente	Muito frequente

Na sua rotina de trabalho, você:		1	2	3	4	5	6	7
22	Resolve os conflitos entre os subordinados, advindos de situações cotidianas.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
23	Resolve os conflitos entre os subordinados, advindos de situações inesperadas.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
24	Resolve os impasses dos subordinados com clientes, fornecedores ou outras pessoas.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
25	Organiza o tempo para a realização dos trabalhos.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
26	Decide sobre os investimentos da empresa.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
27	Distribui os recursos financeiros, materiais e físicos, a fim de maximizar a eficiência da empresa.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
28	Convence outras pessoas a cooperarem com projetos da empresa.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
29	Negocia acordos com entidades de classe, governamentais e jurídicas.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
30	Negocia a comercialização de produtos, serviços ou acordos com outras empresas.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Data: 08/05/2010

Fim do questionário.

Muito obrigado pela sua participação!

Email para resposta: jair37@gmail.com

APÊNDICE I - Técnicas estatísticas para tratamentos das hipóteses

Este apêndice examina a seleção das técnicas estatísticas para tratamentos das hipóteses e as respectivas justificativas que fundamentaram as escolhas.

O primeiro passo na definição das técnicas estatísticas foi elaborar um quadro com as técnicas estatísticas utilizadas pelos principais autores da área, quadro abaixo.

Autor	Técnica estatística											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	RAQ	COR	T- t	AFE	AFC	ARe	ACP	ACI	RPr	ANO	MAN	EqE
TEMA: PAPÉIS												
Lau e Pavett (1980)	■	■		■								
Pavett e Lau (1980)				■						■		
Lubatkin e Powell (1998)	■										■	
Lubatkin, Vengroff, Ndiaye e Veiga (1999)	■									■		
Korand, Kashlak, Yashioka, Waryszak e Toren (2001)					■							■
Gottchalk (2002)		■		■								
Anderson, Murray e Olivarez Jr. (2002)		■								■	■	
Pearson e Chatterjee (2003)			■							■		
Khandawalla (2004)	■	■										
Mellahi e Guermat (2004)					■				■			
TEMA: PROCESSO												
Mahoney, Jerdee e Carrol (1965)	■											
Lau e Lim (2002)						■						
Lamond (2004)							■	■				

Legenda:

1. RAQ: Raqueamento	8. ACI: Análise de Cluster
2. COR: Correlação	9. RPr: Regressão Probit
3. T-t :Teste t	10. ANO: Análise de Variância - ANOVA
4. AFE: Análise Fatorial Exploratória	11. MAN: - Análise Multivariada de Variância - MANOVA
5. AFC: Análise Fatorial Confirmatória	12. EqE: Equações Estruturadas
6. ARe: Análise de Regressão	
7. ACP: Análise de Componentes Principais	

Síntese das técnicas estatísticas utilizadas pelos autores da área

APÊNDICE J - Características das empresas - 1ª Fase da pesquisa

Divisão	Classe		Quantidade	%
25 Fabricação de produtos de metal, exceto máquinas e equipamentos	25.12-8	Fabricação de esquadrias de metal	3	5,8%
	25.21-7	Fabricação de tanques, reservatórios metálicos e caldeiras para aquecimento central	2	3,8%
	25.39-0	Serviços de usinagem, solda, tratamento e revestimento em metais	10	19,2%
	25.42-0	Fabricação de artigos de serralheria, exceto esquadrias	6	11,5%
	25.43-8	Fabricação de ferramentas	4	7,7%
	25.92-6	Fabricação de produtos de trefilados de metal	2	3,8%
	25.93-4	Fabricação de artigos de metal para uso doméstico e pessoal	2	3,8%
	25.99-3	Fabricação de produtos de metal não especificados anteriormente	3	5,8%
	Subtotal		32	61,5%
28 Fabricação de máquinas e equipamentos	28.12-7	Fabricação de equipamentos hidráulicos e pneumáticos, exceto válvulas	1	1,9%
	28.13-5	Fabricação de compressores	1	1,9%
	28.23-2	Fabricação de máquinas e aparelhos de refrigeração e ventilação para uso industrial e comercial	4	7,7%
	28.29-1	Fabricação de máquinas e equipamentos de uso geral, não especificados anteriormente	8	15,4%
	28.33-0	Fabricação de máquinas e equipamentos para a agricultura e pecuária, exceto para irrigação	1	1,9%
	28.69-1	Fabricação de máquinas e equipamentos para uso industrial específico, não especificados anteriormente	5	9,6%
	Subtotal		20	38,5%
TOTAL			52	100

Fonte: Resultado da pesquisa.

Quadro - Divisões da CNAE - Indústrias de transformação - Seção "C"

Tabela - Grau de formalização do planejamento x faturamento

Grau de Formalização	Faturamento - 2008	%
Informal	Até 240 mil	19,6%
	Acima de 240 mil até 2,4 milhões	30,4%
	Acima de 2,4 milhões	6,5%
	Informal Total	56,5%
Moderadamente Sofisticado	Até 240 mil	4,4%
	Acima de 240 mil até 2,4 milhões	10,9%
	Acima de 2,4 milhões	4,3%
	Moderadamente Sofisticado Total	19,6%
Pouco Sofisticado	Até 240 mil	8,7%
	Acima de 240 mil até 2,4 milhões	6,5%
	Pouco Sofisticado Total	15,2%
Sofisticado	Até 240 mil	2,2%
	Acima de 2,4 milhões	6,5%
	Sofisticado Total	8,7%
Total geral		100,0%

Fonte: Resultado da pesquisa.

Nota: Valores ajustados para uma casa

APÊNDICE K - Testes dos valores do Alfa de Cronbach

Definições das apresentações nas tabelas:

- o N – Escala representa o total de itens analisados simultaneamente, na tabela 11 foram doze, porque incluíram-se três itens de cada um dos quatro construtos da abordagem do processo: planejamento, liderança, organização e controle – 3x4 –;
- o N – Casos representa o total de observações – empresas – analisadas, foram 71 empresas;
- a média, a variância e o desvio padrão são medidas descritivas da escala;
- o alfa padronizado representa uma versão padronizada, no que se refere a análise dos dados padronizados por *z-scores*. Como nos tratamentos com escala tipo Likert, os valores do alfa Cronbach e do alfa padronizado de Cronbach são semelhantes, mantém sua apresentação apenas para efeito de confirmação de resultados.
- a escala média, se o item é desprezado, mostra o valor da nova média da escala, caso o item fosse retirado. A ausência de itens com menores médias causariam maior impacto na escala, pois o valor da média da escala diminuiria, quando se espera que a média aumente. Por exemplo, conforme tabela 11, caso se retirasse o item CONTR3 a média da escala de 65,2 seria reduzida para 59,10.
- a variância da escala, se o item é desprezado, mostra o maior valor de redução da variância caso o item fosse retirado da análise. Quanto menor o valor, maior é diminuição da variabilidade de medida. Assim, se o item CONTR3 fosse retirado dos cálculos a variância da escala diminuiria de 108,1 para aproximadamente 85,82. Situação similar para o desvio padrão, se item desprezado;
- por fim, a coluna, mais relevante na análise, Alfa se a pergunta é desprezada mostra o valor que seria atribuído ao alfa de Cronbach caso a referida pergunta fosse retirada da análise das escalas. Por exemplo, a retirada do item CONTR2 diminuiria o valor do alfa de todos os

itens de 0,85 para 0,84, mostrando que a presença dessa pergunta nos cálculos contribui para aumentar o valor final do alfa.

Tabela Análise do Alfa de Cronbach – Abordagem do processo

Estatística da escala	N – Escala	N - Casos	Média	Variância	Desvio Padrão
	12	71	65,2	108,6	10,4
(alguns resultados) Pergunta	Escala média, se item desprezado	Variância da escala, se item desprezado	Desvio Padrão da escala, se item desprezado	Alfa Se pergunta desprezada	
PLAN1	59,34	93,07		9,65	0,85
PLAN2	59,27	95,72		9,78	0,85
PLAN3	59,68	93,06		9,65	0,84
LIDÇ1	60,27	88,98		9,43	0,85
LIDÇ2	60,18	88,15		9,39	0,84
LIDÇ3	60,48	92,98		9,64	0,86
ORGA1	59,90	87,27		9,34	0,84
ORGA2	59,82	89,45		9,46	0,84
ORGA3	59,30	96,15		9,81	0,86
CONTR1	59,69	87,26		9,34	0,84
CONTR2	60,15	85,82		9,26	0,84
CONTR3	59,10	96,46		9,82	0,85
			Alfa	Alfa Padronizado	
Coefficiente de confiabilidade dos 12 itens			0,85	0,86	

Tabela Análise do Alfa de Cronbach – Abordagem dos papéis

Estatística da escala	N – Escala	N - Casos	Média	Variância	Desvio Padrão
	30	71	147,7	559	23,6
Pergunta	Escala média, se item desprezado	Variância da escala, se item desprezado	DP da escala, se item desprezado	Alfa Se pergunta desprezada	
REPR1	144,4	533,8	23,11	0,902	
REPR2	143,8	520,1	22,81	0,899	
REPR3	144,7	538,2	23,20	0,901	
LID1	142,4	517,3	22,74	0,894	
LID2	142,5	513,8	22,67	0,894	
LID3	142,5	507,6	22,53	0,893	
CONT1	142,4	513,7	22,66	0,895	
CONT2	142,3	509,6	22,58	0,894	
CONT3	142,6	515,1	22,70	0,895	
MON1	142,3	515,8	22,71	0,894	
MON2	142,2	510,6	22,60	0,893	
MON3	142,1	509,7	22,58	0,892	
DISS1	142,6	514,5	22,68	0,895	
DISS2	142,9	513,2	22,65	0,895	
DISS3	142,6	511,4	22,61	0,894	
PVOZ1	144,1	522,4	22,86	0,900	
PVOZ2	144,1	514,9	22,69	0,897	
PVOZ3	143,7	502,3	22,41	0,894	
EMPR1	142,3	518,5	22,77	0,895	
EMPR2	142,2	513,0	22,65	0,894	
EMPR3	142,2	519,4	22,79	0,895	
SOLUC1	143,0	528,7	22,99	0,899	
SOLUC2	143,2	518,8	22,78	0,896	
SOLUC3	143,3	511,1	22,61	0,896	
ALOC1	142,5	523,0	22,87	0,897	
ALOC2	141,8	527,6	22,97	0,898	
ALOC3	142,3	519,5	22,79	0,897	
NEG1	142,6	509,5	22,57	0,894	
NEG2	143,8	513,7	22,67	0,897	
NEG3	142,3	519,8	22,80	0,897	
			Alfa	Alfa Padronizado	
Coefficiente de confiabilidade dos 30 itens			0,89	0,90	

APÊNDICE L - Características das empresas - 2ª Fase da pesquisa

Dirigente	Proprietário	80%
	Gerente	20%
Sexo	Masculino	90%
	Feminino	10%
Formação	Pós-Graduação	18%
	Graduação	35%
	Ensino médio ou técnico	47%
Faturamento das empresas – 2008 (Reais)	Até 240 mil	31%
	Acima de 240 mil até 2,4 milhões	45%
	Acima de 2,4 milhões	24%

Quadro - Características dos respondentes e do Faturamento das empresas – Fase 2

Tabela - Idade dos respondentes e Número de Funcionários das Empresas – Fase 2

	Média	Mínimo	Máximo	Desvio Padrão
Idade dos respondentes	45	23	72	11
Tempo de vida da empresa	18	1	56	14
Funcionários - 2008	40	1	380	67
Funcionários - 2009	38	1	320	59

Divisão	Classe		Quant.	%
24	2452-1	Fundição de metais não-ferrosos e suas ligas	3	4,2%
Metalurgia	Sub-total		3	4,2%
25 Fabricação de produtos de metal, exceto máquinas e equipamentos	25.11-0	Fabricação de estruturas metálicas	2	2,8%
	25.12-8	Fabricação de esquadrias de metal	3	4,2%
	25.21-7	Fabricação de tanques, reservatórios metálicos e caldeiras para aquecimento central	2	2,8%
	25.39-0	Serviços de usinagem, solda, tratamento e revestimento em metais	13	18,5%
	25.42-0	Fabricação de artigos de serralheria, exceto esquadrias	5	7,0%
	25.43-8	Fabricação de ferramentas	4	5,6%
	25.92-6	Fabricação de produtos de trefilados de metal	3	4,2%
	25.93-4	Fabricação de artigos de metal para uso doméstico e pessoal	2	2,8%
	25.99-3	Fabricação de produtos de metal não especificados anteriormente	5	7,0%
	Sub-total		39	54,9%
28 Fabricação de máquinas e equipamentos	2812-7	Fabricação de equipamentos hidráulicos e pneumáticos, exceto válvulas	2	2,8%
	2813-5	Fabricação de válvulas, registros e dispositivos semelhantes	2	2,8%
	2823-2	Fabricação de máquinas e aparelhos de refrigeração e ventilação para uso industrial e comercial	4	5,6%
	2829-1	Fabricação de máquinas e equipamentos de uso geral não especificados anteriormente	3	4,2%
	2833-0	Fabricação de máquinas e equipamentos para a agricultura e pecuária, exceto para irrigação	4	5,6%
	2861-5	Fabricação de máquinas para a indústria metalúrgica, exceto máquinas-ferramenta	1	1,4%
	2862-3	Fabricação de máquinas e equipamentos para as indústrias de alimentos, bebidas e fumo	2	2,8%
	2869-1	Fabricação de máquinas e equipamentos para uso industrial não especificados anteriormente	11	15,7%
	Sub-total		29	40,9%
TOTAL			71	100%

Quadro - Divisões da CNAE - Indústrias de transformação - Seção “C” – Fase 2

APÊNDICE M - *Box plot* dos construtos

Box Plot das variáveis da Abordagem do processo

Box Plot das variáveis da Abordagem dos papéis

APÊNDICE N - Resultados dos testes estatísticos

Análise Discriminante

Percentual de acertos: estágios 1, 2 e 3- <i>standard</i>				
	%	3	2	1
3	78,37838	29	7	1
2	40,00000	9	8	3
1	35,71429	8	1	5
Total	59,15493	46	16	9

Percentual de acertos: Estágios 1 e 2 com o estágio 3 - <i>standard</i>			
	%	1 e 2	3
1 e 2	61,76471	21	13
3	62,16216	14	23
Total	61,97183	35	36

Percentual de acertos: estágios 2 e 3 - <i>standard</i>			
	%	3	2
3	86,48649	32	5
2	35,00000	13	7
Total	68,42105	45	12

Percentual de acertos: estágio1 com os estágios 2 e 3 - <i>standard</i>			
	%	1	2 e 3
1	35,71429	5	9
2 e 3	94,73684	3	54
Total	83,09859	8	63

Percentual de acertos: estágios 1 e 3 – <i>standard</i>			
	%	1	3
1	57,14286	8	6
3	97,29729	1	36
Total	86,27451	9	42

Predição das classificações dos estágios 1 e 3

Construto	Situação	Lambda de Wilks	Lambda de Wilks - geral	Significância
Liderança	Inseridas	0,667	0,56921 F (9,41) = 3,4	p<0,003
Negociador		0,731		
Representante		0,699		
Líder		0,645		
Porta- voz		0,626		
Planejamento		0,641		
Organização		0,619		
Monitor		0,595		
Alocador		0,591		
Controle	Removidas	0,568	-	-
Contato		0,562		
Disseminador		0,567		
Empreendedor		0,569		
Sol. Disturbios		0,564		

	Wilks'	Partial	F-remove	p-level	Toler.	1-Toler.
Liderança	0,667	0,853	7,05	0,011	0,496	0,504
Negociador	0,731	0,778	11,68	0,001	0,356	0,644
Representante	0,699	0,814	9,37	0,004	0,329	0,671
Líder	0,645	0,883	5,45	0,024	0,300	0,700
Porta voz	0,626	0,910	4,07	0,050	0,494	0,506
Planejamento	0,641	0,888	5,18	0,028	0,439	0,561
Organização	0,619	0,919	3,60	0,065	0,317	0,683
Monitor	0,595	0,957	1,84	0,182	0,333	0,667
Alocador	0,591	0,964	1,55	0,220	0,641	0,359

	Wilks'	Partial	F to	p-level	Toler.	1-Toler.
Controle	0,568674	0,999059	0,037658	0,847114	0,437885	0,562115
Contato	0,562255	0,987782	0,494753	0,485889	0,384348	0,615652
Disseminador	0,566992	0,996105	0,156423	0,694573	0,384673	0,615327
Empreendedor	0,569170	0,999931	0,002763	0,958337	0,535560	0,464440
Sol. Disturbios	0,564742	0,992152	0,316399	0,576919	0,612885	0,387115

	Step	F to	df 1	df 2	p-level	No. of	Lambda	F-value	df 1	df 2	p-level
Liderança-(E)	1	4,43	1	49	0,04	1,00	0,92	4,43	1	49	0,04
Negociador-(E)	2	7,74	1	48	0,01	2,00	0,79	6,39	2	48	0,00
Representante-(E)	3	3,80	1	47	0,06	3,00	0,73	5,77	3	47	0,00
Líder -(E)	4	2,67	1	46	0,11	4,00	0,69	5,15	4	46	0,00
Porta voz-(E)	5	1,38	1	45	0,25	5,00	0,67	4,43	5	45	0,00
Planejamento-(E)	6	1,80	1	44	0,19	6,00	0,64	4,06	6	44	0,00
Organização-(E)	7	1,73	1	43	0,20	7,00	0,62	3,79	7	43	0,00
Monitor -(E)	8	1,99	1	42	0,17	8,00	0,59	3,64	8	42	0,00
Alocador-(E)	9	1,55	1	41	0,22	9,00	0,57	3,45	9	41	0,00