**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE ENGENHARIA DE SÃO CARLOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

DANIELA ROSIM

TRABALHO DO DIRIGENTE E DESEMPENHO DA PEQUENA EMPRESA:

estudo de casos em empresas do setor metal-mecânico

São Carlos, Fevereiro de 2013

DANIELA ROSIM

TRABALHO DO DIRIGENTE E DESEMPENHO DA PEQUENA EMPRESA:

estudo de casos em empresas do setor metal-mecânico

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

Área de Concentração: Economia, Organizações e Gestão do Conhecimento

Orientador: Prof. Dr. Edmundo Escrivão Filho

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

R819t Rosim, Daniela
Trabalho do dirigente e desempenho da pequena
empresa : estudo de casos em empresas do setor
metal-mecânico / Daniela Rosim; orientador Edmundo
Escrivão Filho. São Carlos, 2013.

Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação
em Engenharia de Produção e Área de Concentração em
Economia, Organizações e Gestão Conhecimento -- Escola
de Engenharia de São Carlos da Universidade de São
Paulo, 2013.

1. Pequena empresa. 2. Dirigente da pequena
empresa. 3. Desemepnho da pequena empresa. 4. Trabalho
do dirigente da pequena empresa. I. Título.

FOLHA DE JULGAMENTO

Candidata: Bacharel **DANIELA ROSIM**.

Título da dissertação: "Trabalho do dirigente e desempenho da pequena empresa: estudo de casos em empresas do setor metal-mecânico".

Data da defesa: 25/02/2013

Comissão Julgadora:

Resultado:

Prof. Associado **Edmundo Escrivão Filho (Orientador)**
(Escola de Engenharia de São Carlos/EESC)

APROVADO

Prof. Dr. **Jair de Oliveira**
(Universidade Tecnológica Federal do Paraná/UTFPR)

APROVADO

Prof. Dr. **José Euzébio de Oliveira Souza Aragão**
(Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho"/UNESP - Rio Claro)

APROVADO

Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção:
Prof. Titular **Henrique Rozenfeld**

Presidente da Comissão de Pós-Graduação:
Prof. Titular **Denis Vinicius Coury**

DEDICATÓRIA

Aos meus pais, com o maior amor do mundo. Por me ensinarem a arte do estudo e da busca incansável pelo conhecimento. Todas essas páginas existem graças ao incentivo de vocês.

Ao Marco Aurélio e ao Carlos Eduardo Rosim (*in memoriam*), pelo apoio de irmão. À Maria Luísa e Maria Eduarda (sobrinhas) como exemplo.

AGRADECIMENTOS

A Deus, sempre.

Ao Prof. Dr. e Amigo Edmundo Escrivão Filho por todo apoio, profissionalismo e conhecimento ao me orientar neste trabalho. Obrigada por me ensinar cada dia mais a pesquisar com amor e por amor. Obrigada por ser um educador e grande mestre. Obrigada por tudo.

À Prof. Dra. Márcia Freire e ao Prof. Dr. Jair de Oliveira pelas contribuições no exame de qualificação.

Aos meus familiares, pelos momentos de apoio e incentivo. As primas e primos queridos que estão na torcida. Ao Tio Toninho que acredita em mim. A madrinha que torce por mim. A tia Mariliza e tia Lela que rezam por mim.

Ao Sylvinho, pela paciência e compreensão no dia a dia e por me entender nos momentos de ausência e dificuldade.

A todos aqueles que com muita propriedade chamo de AMIGO. Obrigada pelas palavras de confiança, apoio e incentivo. Ao José Augusto e ao Toninho Lopes por me encorajarem a sair de São Paulo para buscar meu sonho e torná-lo realidade.

Aos amigos da “quinta-feliz”, por me acompanharem lado a lado nesta caminhada. Em especial agradeço a Thais Andrade e a Camila Modenese pelo apoio logístico na realização do trabalho e por me aguentarem em casa chorando de desespero quando algo dava errado. A Mariana Braga pelo apoio.

Ao Rosalvo Tiago Ruffino, a Aline Bianco, ao Daniel Anijar e à Silvia Helena Modenese por me incentivarem e apoiarem nesta carreira que eu tanto admiro.

A Fundação de Amparo a Pesquisa do Estado de São Paulo (FAPESP) pelo apoio financeiro e técnico.

A Universidade de São Paulo por ter me dado as condições necessárias para realização desta pesquisa.

Aos colegas do Grupo de Estudo Organizacionais da Pequena Empresa (GEOPE) pelo convívio e troca de experiências. Em especial ao Alexandre Albuquerque por ser meu fiel companheiro de laboratório, por me dar calma nos momentos de tensão, e por todo momento me lembrar que Deus está no comando. Aos funcionários da Escola de Engenharia de São Carlos, da Biblioteca, e, principalmente, aos funcionários do departamento de Engenharia de Produção.

Muito Obrigada, do fundo do meu coração, a TODOS que direta ou indiretamente participaram comigo deste trabalho, ainda que o nome não tenha sido citado por falta de espaço.

EPÍGRAFE

**“Ela acreditava em anjos, e porque acreditava, eles existiam.”
(Clarice Lispector- A hora da estrela)**

RESUMO

A presente pesquisa teve como objetivo descrever e interpretar o trabalho do dirigente na preparação e avaliação do desempenho organizacional da pequena empresa. Como objetivos específicos buscou compreender a natureza do processo estratégico na pequena empresa; compreender como é feito o acompanhamento do desempenho organizacional; e compreender o trabalho do dirigente pela descrição dos papéis desempenhados. Na revisão de estado da arte foram encontradas diferentes perspectivas de estudo, no entanto, a perspectiva que trata especificamente do dirigente da pequena empresa e o desempenho organizacional, que pode sucintamente ser compreendida como uma orientação estratégica da empresa, foi a escolhida para tema desta pesquisa. Quanto aos métodos, a pesquisa pode ser caracterizada pelos seus fins em descritiva; pelos procedimentos de estudo multicase; com abordagem qualitativa. Como técnicas de coleta de dados foram utilizadas a entrevista e a observação estruturada. Na análise dos dados foi utilizada a técnica de análise de conteúdo. O resultado principal da pesquisa é uma descrição do trabalho do dirigente da pequena empresa a partir da abordagem dos papéis de Mintzberg (1973) e a orientação no desempenho organizacional. Também se obteve como resultado uma análise comparativa da incidência dos papéis no estudo de Mintzberg (1973) e nos dirigentes analisados neste estudo, bem como uma comparação dos resultados dessa pesquisa com outras pesquisas relevantes no tema trabalho do dirigente da pequena empresa.

Palavras-chave: Pequena empresa; Dirigente da pequena empresa; Desempenho da pequena empresa; Trabalho do Dirigente da pequena empresa.

ABSTRACT

This study aimed to describe describe and interpret the work of the small business manager and the preparation and evaluation of organizational performance of small company. The specific objectives sought to understand the nature of the strategic process in small business; understand how is the monitoring of organizational performance, and understand the job description in accordance with Mintzberg's ten roles. In reviewing the state of the art found different perspectives of the study, however, the prospect that deals specifically with the manager of the small business and organizational performance, which can briefly be understood as a strategic orientation of the company, was the theme chosen for this research. Regarding methods, research can be characterized by its descriptive purposes in; procedures by multicase study, using a qualitative approach. As data collection techniques were used structured interviews and observation. In the data analysis we used the technique of content analysis. The main result of this research is a job description of the director of small business from the approach papers Minztberg (1973) and guidance on organizational performance. Also, as a result, was obtained a comparative analysis of the role's incidence in the study of Minztberg (1973) with the role's incidence of the managers examined in this study and other relevants studies which the main topic is the small business manager.

Key words: Small business; Small Business Manager, Small Business Performance; The Work of Small Business Manager.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Tipos de estratégia.....	47
Figura 2: As quatro perspectivas do BSC.	53
Figura 3: Variáveis da pesquisa.	96
Figura 4: Exemplo da análise de conteúdo.	114
Figura 5: Organograma da Empresa X	119
Figura 6: Organograma da Empresa Y	135

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Fatores influentes no desempenho da pequena empresa.....	86
Quadro 2: Fatores individuais relacionados ao dirigente que orientam o desempenho da pequena empresa.....	88
Quadro 5: Dimensões e categorias a serem utilizadas na observação do trabalho do dirigente.....	108
Quadro 6: Visão Geral do Registro Cronológico das Atividades	126
Quadro 7: Propósitos das atividades realizadas pelo dirigente.....	131
Quadro 8: Visão geral do registro cronológico das atividades do dirigente da empresa Y	143
Quadro 9: Propósitos das atividades realizadas pelo dirigente.....	148
Quadro 10: Semelhanças entre os estudos	154
Quadro 11: Diferença entre os estudos comparados.....	155
Quadro 12: Propósitos das atividades em Mintzberg (1973) e Rosim (2013)	156
Quadro 13: Comparativo dos resultados dos estudos.....	158

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Classificação das pequenas empresas segundo faturamento bruto anual.....	81
Tabela 2: Classificação das pequenas empresas segundo número de empregados por setor.	82
Tabela 3: Resumo individual das atividades cronológicas por categoria	128
Tabela 4: Ambiente onde as atividades ocorrem	129
Tabela 5: Participação nas atividades.....	129
Tabela 6: Iniciativa das atividades.....	130
Tabela 7: Agendamento das atividades	130
Tabela 8: Resumo individual das atividades cronológicas por categoria (dirigente Y).....	145
Tabela 9: Ambiente onde ocorrem as atividades da empresa Y	145
Tabela 10: Participação nas atividades da empresa Y.....	146
Tabela 11: Iniciativa das atividades.....	146
Tabela 12: Agendamento das atividades	147

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BSC – *Balanced Scorecard*

EESC – Escola de Engenharia de São Carlos

FNQ – Fundação Nacional da Qualidade

GEOPE – Grupo de Estudos Organizacional da Pequena Empresa

SBA – Small Business Administration

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SIMPLES – Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições

USP – Universidade de São Paulo

POCC – Planejamento, Organização, Comando e Controle.

POC3 – Previsão, Organização, Coordenação, Comando e Controle.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	23
1.1 Contextualização da pesquisa	23
1.2 Discussão do Tema da Pesquisa.....	25
1.2.1 Método utilizado para busca sistemática.....	26
1.2.2 Estado da arte do tema	30
1.3 Delimitação do Tema da Pesquisa	32
1.4 Formulação do Problema da Pesquisa	33
1.5 Declaração dos Objetivos da Pesquisa	35
1.6 Relevância da Pesquisa	35
1.7 Motivação da Pesquisadora.....	37
1.8 Estrutura do Trabalho	38
 2 DESEMPENHO ORGANIZACIONAL	 41
2.1 Conceito de Desempenho	41
2.2 Conceito de Desempenho Organizacional.....	43
2.3 Definição e Tipos de Estratégia	45
2.4 Processo Estratégico	47
2.5 Modelos para Avaliar o Desempenho Organizacional	49
2.5.1 Prisma de Performance.....	50
2.5.2 Balanced Scorecard	52
 3 DIRIGENTE DA PEQUENA EMPRESA	 59
3.1 Termos e Definições para Dirigente da Pequena Empresa	59
3.1.1 Definição de Carland, Hoy, Boulton e Carland (1984).....	62
3.1.2 Definição de Gartner (1989)	63
3.1.3 Definição de Begley (1995)	64
3.1.4 Definição de Fillion (1999).....	65
3.2 O dirigente descrito pelo comportamento e pelos traços de personalidade.....	67
3.3 O dirigente descrito pelo seu trabalho	69
3.4 O dirigente descrito pela atividade do administrador	71
3.4.1 A Abordagem do Processo Administrativo	72
3.4.2 A Abordagem dos Papéis Administrativos	74
 4 PEQUENA EMPRESA, DIRIGENTE E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL.....	 79

4.1	Papel Econômico e Social das Pequenas Empresas	79
4.2	Crítérios para Classificação das Pequenas Empresas	80
4.3	Fatores de Desempenho Organizacional da Pequena Empresa	84
4.3.1	O Fator Dirigente no Desempenho da Pequena Empresa	86

5 MÉTODOS DE PESQUISA.....91

5.1	Caracterização da Pesquisa	91
5.1.1	Natureza e Fins da Pesquisa: Aplicada e Descritiva	91
5.1.2	Abordagem da Pesquisa: Qualitativa	92
5.1.3	Procedimentos técnicos da pesquisa: Estudo de Caso.....	93
5.2	Questões da pesquisa	95
5.3	Variáveis da pesquisa	96
5.3.1	Pequena empresa	96
5.3.2	Trabalho do dirigente da pequena empresa.....	97
5.3.3	Desempenho organizacional da pequena empresa	97
5.4	Técnicas de coleta de dados	99
5.4.1	Entrevista	99
5.4.2	Diário de Campo	101
5.4.3	Observação estruturada	102
5.5	Técnica de análise dos dados.....	103
5.6	Considerações éticas.....	105
5.7	Operacionalização do Estudo de Casos	106
5.8	Coleta e Análise dos Dados.....	110
5.8.1	Preparativo para a coleta de dados.....	110
5.8.2	Execução da coleta de dados	111
5.8.3	Tabulação e análise dos dados.....	113
5.9	O setor metal-mecânico	114

6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS117

6.1	Estudo de caso: o dirigente da empresa X	117
6.1.1	Descrição da empresa X	117
6.1.2	Descrição do dirigente da empresa X	120
6.1.3	O desempenho organizacional avaliado pelo dirigente X.....	122
6.1.4	As atividades desempenhadas no cotidiano pelo dirigente X	125
6.1.5	A natureza do trabalho do dirigente avaliada pelo dirigente X	131
6.2	Estudo de caso: o dirigente da empresa Y	134
6.2.1	Descrição da empresa Y	134
6.2.2	Descrição do dirigente da empresa Y	136
6.2.3	O desempenho organizacional avaliado pelo dirigente Y.....	138
6.2.4	As atividades desempenhadas no cotidiano pelo dirigente Y	142
6.2.5	O trabalho do dirigente avaliado pelo dirigente Y.....	148

7 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS153

7.1	Comparação entre os dirigentes X e Y, Mintzberg (1973), Florén e Tell (2006) e Gromik (2011).....	153
7.2	O desempenho organizacional da pequena empresa e a teoria de Kaplan e Norton (1992).....	161
7.3	O trabalho do dirigente da pequena empresa e a teoria dos papéis de Mintzberg (1973).....	165
7.4	As especificidades da pequena empresa	169
7.5	O dirigente da pequena empresa e o desempenho organizacional	172
8	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	175
8.1	Sobre a pesquisa e seus objetivos	175
8.2	Sobre as contribuições da pesquisa	180
8.3	Sobre as limitações da pesquisa	180
8.4	Sugestão de trabalhos futuros	181
	REFERÊNCIAS.....	183
	ANEXOS	193

1 INTRODUÇÃO

Este capítulo pode ser considerado essencial a esse texto por apresentar as intenções de pesquisa. Primeiramente, na contextualização, são apresentando os principais acontecimentos do ambiente que levaram ao interesse pelo tema. Em seguida são expostos argumentos que mostram tanto a importância acadêmica quanto prática de se realizar a pesquisa. Também são apresentados os resultados de uma busca sistemática de referências bibliográficas, bem como o estado da arte do tema, ou seja, como se encontram atualmente as pesquisas a respeito dele e qual direcionamento essas pesquisas devem seguir. A partir dessa busca sistemática foi formulado o problema de pesquisa e declarados seus objetivos. Ao final, é apresentada a relevância da pesquisa, a motivação da pesquisadora e a estrutura do trabalho.

1.1 Contextualização da pesquisa

No final do século XX uma nova economia emerge em escala mundial com efeitos globais, de informações e de rede de contatos, que a torna diferente das anteriores. Essas diferenças aparecem porque as principais atividades de produção, consumo e circulação de mercadorias começam a ser organizadas diretamente em escala mundial (CASTELLS, 2000).

O contexto das organizações passa a ser dominado por um aumento na competitividade entre os mercados nacionais e internacionais e as nações passam a competir a fim de sustentar e manter o seu padrão de vida (GARELLI, 2003).

Devido a circunstâncias como essas, o século XXI passa então a ser considerado o século da hipercompetitividade (PILLANIA, 2009) e isso muda o tradicional papel da localização, pois os recursos, o capital e a tecnologia agora podem facilmente ser encontrados nos mercados globais por meio das redes de contato (PORTER, 2000). Os produtos não necessitam mais estar próximos dos clientes para serem consumidos (PORTER, 2000).

As turbulências do ambiente externo no qual as empresas estão inseridas, a competição de mercado e a maior exigência dos consumidores trouxeram a necessidade das organizações constantemente reavaliarem suas estratégias competitivas e, por sua vez, monitorá-las por meio do desempenho organizacional (MOUTINHO; PHILLIPS, 2002). Kaplan e Norton (1997) observam que no atual contexto que se encontram as organizações, o que não é medido não pode ser gerenciado. Monitorar o desempenho organizacional permite então à organização analisar o seu próprio rendimento no decorrer do tempo, compará-lo em relação ao passado e fazer projeções de resultados futuros (WEGNER; DAHMER, 2004).

Para Fischer (2002), o desempenho organizacional mensura a estratégia em termos de competitividade externa, pois atingir ou não os objetivos de sua estratégia confere às empresas a medida de sucesso ou fracasso.

Medir o desempenho organizacional pode ser o mecanismo mais poderoso para aumentar a probabilidade de sucesso da organização (GHOBADIAN; O'REGAN, 2006). Nenhuma organização deve abrir mão de avaliar os resultados alcançados sob pena de desconhecer a verdadeira eficiência e eficácia das estratégias adotadas.

Como decorrência do elevado interesse pelo tema observa-se, no meio empresarial, a maior utilização de sistemas para gerenciamento de desempenho e também, no meio acadêmico, de acordo com a revisão sistemática da literatura nota-se um aumento considerável dos trabalhos publicados a respeito do controle do desempenho organizacional.

Aliado ao aumento do interesse pelo controle do desempenho organizacional autores como Harrington (1993) e Olson e Slater (2002) passaram a considerar essa atividade como um importante elemento do trabalho desenvolvido pelo administrador.

1.2 Discussão do Tema da Pesquisa

O cenário de alta competitividade abrange não somente as grandes empresas, mas o mercado como um todo, assim, a necessidade de controle do desempenho passa a estar presente também no universo dos pequenos negócios.

Conhecendo a responsabilidade das pequenas empresas para a geração de empregos e pelo papel de impulsionadoras do crescimento econômico e de inovações tecnológicas, recentemente foi dada uma ênfase maior nas políticas voltadas para esse setor, o que fez com que crescesse a preocupação com o seu desempenho (MORRISON et al., 2003).

Assim, devido a importância econômica dessas empresas, qualquer método que possa evitar o seu fechamento e ajudar no seu melhor desempenho, passa a ser importante para a própria empresa e também para a sociedade na qual ele está inserida (KURATKO et al., 2001).

A pequena empresa apresenta muitas especificidades, e dentre elas está a figura do dirigente. Em empresas desse porte, até mesmo a criação da estratégia torna-se um processo mais centralizado no dirigente do que conduzido por todas as áreas (BURKE; JARRAT, 2004).

A tomada de decisão na pequena empresa é baseada na experiência, no julgamento ou na intuição do dirigente, o que gera uma personalização da gestão (LEONE, 1999).

Os dirigentes que conduzem as empresas em ambientes altamente competitivos sofrem com as incertezas e riscos resultantes da situação do contexto (HMILIESKI; BARON, 2009), pois a literatura que examina o motivo da falência e os determinantes de sucesso das pequenas empresas não é extensa, assim, descobrir quais fatores ou práticas levam a um resultado ou a outro ainda é uma questão de pesquisa não respondida (ROGOFF; LEE; SUH, 2004).

A fim de colocar mais luz à discussão e descobrir os artigos relevantes sobre os temas “dirigente da pequena empresa” e “desempenho organizacional da pequena empresa”, foi realizada uma busca sistemática das fontes que tratam desses dois assuntos.

1.2.1 Método utilizado para busca sistemática

A revisão sistemática teve como objetivo analisar o que já foi pesquisado sobre o dirigente da pequena empresa e o desempenho organizacional da pequena empresa e verificar se o tema tem sido discutido nos dias atuais.

A fim de atingir o objetivo realizou-se uma busca sistemática de referências bibliográficas em duas bases, *Google Scholar* e *ISI web of Knowledge*. As buscas também foram realizadas na base *Scielo Brasil*, no entanto, os resultados foram inexpressivos.

Essa busca sistemática priorizou artigos de periódicos e artigos de anais de congresso que apresentassem considerável número de citações e fator de impacto. Alguns livros e teses também foram selecionados nessa busca, no entanto, a quantidade foi expressivamente menor do que os artigos de periódicos e anais de congressos.

Cook et al. (1997, p.2) descrevem a revisão sistemática como:

[...] uma investigação científica com métodos pré-planejados e um conjunto de estudos originais como base. Ela sintetiza os resultados de várias investigações por meio de estratégias que limitam os vieses e os erros aleatórios. Essas estratégias incluem uma pesquisa compreensiva de todos os artigos relevantes e potenciais, e o uso de critério explícito e reproduzível na seleção dos artigos para revisão.

White e Schmidt (2005) colocam que a revisão sistemática é um tipo de busca de referências desenvolvido especificamente para reduzir a influencia do viés dos revisores, sendo assim, alguns critérios foram estipulados e alguns passos foram seguidos.

Os critérios definidos dividiram-se em dois tipos, a saber: critérios para buscas e critérios para seleção de artigos. Esses critérios encontram-se melhor detalhados no Anexo A.

Dentre os critérios para busca encontram-se: o filtro para que os artigos sejam buscados somente na área de negócios e administração; formas de digitação das palavras compostas para evitar que fossem buscadas

separadamente; e a definição do período de publicação, a fim de buscar somente os artigos dos anos estipulados.

Dentre os critérios para seleção encontra-se: a seleção baseada no título e no resumo dos artigos; os artigos devem mencionar alguma relação ou característica do trabalho ou do comportamento do dirigente com o desempenho organizacional; e o número de citações do artigo. Também, pelo ano de publicação dos artigos, os mesmos foram definidos como artigos de revisão teórica ou de estado da arte, sendo considerados na última somente os artigos com menos de dez anos de publicação, como pode ser observado no Gráfico 1.

Gráfico 1: Divisão dos artigos em Revisão Bibliográfica e Estado da Arte.
Fonte: Dados da autora.

Depois de estabelecidos os critérios, o primeiro dos passos seguidos foi a definição das palavras-chave. Essas foram definidas por meio da leitura de alguns textos sugeridos pelo orientador da pesquisa e por meio de discussões realizadas com os colegas do Grupo de Pesquisa. As primeiras palavras-chave selecionadas foram testadas na ferramenta *Google Scholar* para que fossem

refinadas. Após esse refinamento houve uma discussão com o orientador e as palavras foram agrupadas.

Uma vez definidos os grupos de palavras, combinações foram realizadas e usadas nas bases *Google Scholar* e *Isi Web of Knowledge*. Os resultados sobre o tema dirigente da pequena empresa foram registrados no *Microsoft Word*.

O trabalho de registro apresentou relevante importância para a revisão sistemática por representar o histórico dos passos seguidos e resultados alcançados.

Ao final das buscas foi obtida uma lista com 68 referencias que foram divididas, conforme as combinações das palavras-chave utilizadas, nos temas:

- dirigente e desempenho (em empresas de qualquer porte);
- desempenho das pequenas empresas; e
- dirigente da pequena empresa.

Esta lista foi trabalhada na ferramenta *Microsoft Excel* e pôde fornecer informações como: autores que mais publicaram; periódicos que mais publicaram sobre o tema; análise das publicações dos autores no decorrer dos anos; e quantidade de publicações nos anos. O passo-a-passo do que foi feito bem como a lista dos 68 artigos por tema está detalhado no Anexo A.

A leitura dos artigos foi priorizada conforme relevância em relação ao tema, fator de impacto do periódico e disponibilidade do material. A partir da lista com 68 referencias outras referencias também foram pesquisadas e utilizadas no trabalho, pois os resultados da busca sistemática foram considerados somente como uma parte do processo de revisão teórica do trabalho.

1.2.2 Estado da arte do tema

Com a revisão sistemática pode-se identificar três principais perspectivas que tratam do dirigente da pequena empresa e o desempenho organizacional:

- A primeira trata o tema pela perspectiva das características pessoais do dirigente;
- A segunda trata o tema pela perspectiva do comportamento do dirigente;
- Uma terceira perspectiva trata dos aspectos cognitivos do dirigente.

A primeira perspectiva se refere aos estudos das características da personalidade do dirigente, ou seja, aos aspectos intrínsecos a ele (REIJONEN; KOMPULA, 2007; HMIELESKI; BARON, 2009; TARRES et al., 2006; LEE; TSANG, 2001; BOONE et al., 2000; VOS; ROULSTON, 2008; ANDERSSON; TELL, 2009).

Dentre os aspectos pessoais do dirigente que foram encontrados nos artigos da revisão sistemática pode-se citar: suas motivações, objetivos, atitudes, dinamismo, tolerância, capacidade para delegar, necessidade de desafio, locus de controle e envolvimento do proprietário com o negócio, dentre outros.

A segunda perspectiva de trabalhos trata do comportamento do dirigente, ou seja, a forma como ele age no dia-a-dia (ENSLEY et al., 2006; LING et al., 2008; HMIELESKI; ENSLEY, 2008; O'GORMAN et al., 2005; ANDERSSON; TELL, 2009; SADLER et al., 2003; FLORÉN, 2006; LEE; TSANG, 2001; HMIELESKI; CORBETT, 2008; SARASVATHY, 2001; FLORÉN e TELL, 2012, MAES et al., 2005).

Os trabalhos citados na segunda perspectiva não revelam tantos aspectos quanto na primeira, e nota-se uma determinada concentração dos estudos em nos seguintes temas: comportamento de liderança (ENSLEY et al., 2006; LING et al., 2008; HMIELESKI; ENSLEY, 2008) e a forma como o dirigente trabalha (O'GORMAN et al., 2005; ANDERSSON; TELL, 2009; FLORÉN, 2006; SARASVATHY, 2001; FLORÉN e TELL, 2012, MAES et al., 2005). Os demais estudos dessa segunda perspectiva tratam da forma de fazer redes de contatos e improvisar (LEE; TSANG, 2001; HMIELESKI; CORBETT, 2008). Pela análise desses estudos pode-se perceber que o tema que estuda o trabalho dirigente, na realidade, aborda o tema dos outros trabalhos da segunda perspectiva por analisar conjuntamente comportamentos como o de liderança, o de redes de contatos e de improvisação.

A terceira perspectiva que estuda o dirigente e o desempenho organizacional da pequena empresa trata da influencia dos aspectos cognitivos do dirigente no desempenho (OMERZEL; ANTONIC, 2008; NICHTER; GOLDMARCH, 2009; HABER; REICHEL, 2005; TARRES et al., 2006, LEE; TSANG, 2001). Esses aspectos se referem à aprendizagem, ou seja, aos conhecimentos que o dirigente pode adquirir. Dentre eles encontram-se o nível educacional, as experiências anteriores, os cursos de aperfeiçoamento, o conhecimento em finanças, entre outros.

A análise e classificação dos textos em perspectivas, como proposto anteriormente, trata-se de uma forma de entendimento do atual estado da arte do tema dirigente da pequena empresa e desempenho organizacional, no entanto, ela não é a única maneira de organizar o tema, podendo ser modificada por outros pesquisadores conforme interpretação dos textos.

1.3 Delimitação do Tema da Pesquisa

Como visto na seção anterior, os textos sobre o dirigente da pequena empresa e o desempenho organizacional podem ser organizados em três perspectivas:

- As características pessoais do dirigente;
- O comportamento do dirigente, ou seja, a forma como ele trabalha, como ela realiza as suas atividades;
- Os aspectos cognitivos do dirigente.

A perspectiva que trata especificamente do comportamento do dirigente e o desempenho organizacional é a escolhida para tema desta pesquisa.

Na perspectiva do comportamento existe uma frente que concentra pesquisas sobre o trabalho do dirigente da pequena empresa e menciona sua relação com o desempenho organizacional, como é o caso dos trabalhos de Florén e Tell (2012), Andersson e Tell (2009), O’Gorman et al. (2005), Maes et al. (2005) e Saravasthy (2001).

Andersson e Tell (2009), por meio de uma revisão teórica de artigos dos últimos 25 anos, chegam a um panorama das formas como o dirigente pode afetar o desempenho da pequena empresa.

O’Gorman et al. (2005) argumentam no final do artigo que os dados coletados foram insuficientes para se chegar a uma conclusão sobre a relação entre o trabalho do dirigente e o desempenho organizacional, no entanto, a pesquisa dá evidências que a natureza do trabalho gerencial nas pequenas

empresas com bom desempenho é similar (tarefas gerenciais) e diferente (tarefas operacionais) do trabalho do executivo nas corporações.

Florén (2006) reconhece a importância da relação e conclui sugerindo a necessidade de mais trabalhos visando explorá-la, apesar de não estudar a relação empírica entre o desempenho organizacional e o trabalho do dirigente.

Assim como pretende ser feito nessa pesquisa, os autores mencionados estudam o trabalho do dirigente especificamente a partir da teoria dos papéis de Mintzberg (1973) aplicado ao contexto das pequenas empresas.

O trabalho clássico de Mintzberg (1973) sobre o trabalho do administrador foi desenvolvido em grandes empresa, mas como observa Jones (2005), os estudos do setor das pequenas empresas devem adotar boas práticas de outras áreas a fim de aperfeiçoar e desenvolver seus próprios métodos.

1.4 Formulação do Problema da Pesquisa

Já é de amplo conhecimento na literatura que as pequenas empresas são diferentes das grandes devido a uma série de especificidades, assim, essas empresas não necessariamente têm que copiar os métodos clássicos de gerenciamento, devido as suas características peculiares, no entanto, podem aproveitá-los para chegar a conclusões próprias para as pequenas empresas (TORRES; JULIEN, 2005).

São essas características próprias que conferem às pequenas empresas uma importância vital para a economia (LEONE, 1991). Dentre as suas especificidades mais marcantes encontra-se a figura do seu dirigente e sua

influencia no desempenho organizacional. Atualmente na literatura são muitos os trabalhos que visam aprofundar o conhecimento dessa relação (OMERZEL; ANTONIC, 2008; ENSLEY et al., 2006; LING et al., 2008; HMIELESKI; ENSLEY, 2008; NICTER; GOLDMARCH, 2009; REIJONEN; KOMPULA, 2007; HABER; REICHEL, 2005; HMIELESKI; BARON, 2009; TARRES et al., 2006; LEE; TSANG, 2001).

Devido ao estilo de gestão de uma empresa de pequeno porte ser altamente centralizado e muitas vezes exclusivamente concentrado na pessoa do dirigente (TORRES, 2004), já se faz consenso a afirmação que o dirigente influencia o desempenho da pequena empresa (ANDERSSON; TELL, 2009).

O desempenho das pequenas empresas é um tema que tem sido extensivamente estudado nos países de economia desenvolvida (HANKINSON, 2000; O'REGAN et al., 2005), no entanto, nos países de economia em desenvolvimento os mesmos ainda são poucos (SCHLOGL, 2004) necessitando de mais atenção por parte dos estudiosos.

Sadler-Smith et al. (2003) coloca que o comportamento do dirigente é um fator crítico para o desempenho da pequena empresa e Saravasthy (2001) menciona que pesquisar o trabalho do dirigente e o desempenho organizacional é uma forma de entender porque algumas pequenas empresas tem desempenho superior ao de outras.

Trabalhos como os de Florén (2006), Andersson e Tell (2009) e Florén e Tell (2012) concluem sugerindo a realização de mais pesquisas sobre a relação trabalho do dirigente, ou seja, do seu comportamento com o desempenho organizacional.

Tendo como base os argumentos citados anteriormente é formulado o seguinte problema de pesquisa:

Como o trabalho do dirigente orienta o desempenho organizacional da pequena empresa?

1.5 Declaração dos Objetivos da Pesquisa

A presente pesquisa tem como objetivo geral **descrever e interpretar o trabalho do dirigente na preparação e avaliação do desempenho organizacional da pequena empresa.**

Para se atingir o objetivo geral, foram estabelecidos os objetivos específicos relacionados abaixo.

- Compreender a natureza da estratégia na pequena empresa por meio do BSC;
- Compreender a preparação e a avaliação do desempenho organizacional;
- Compreender o trabalho do dirigente da pequena empresa pela descrição dos papéis desempenhados pelo dirigente.

1.6 Relevância da Pesquisa

As pequenas empresas têm recebido bastante atenção nos últimos anos e diversos estudos foram desenvolvidos focando o seu funcionamento geral (LEONE, 1999).

As pequenas empresas representam um importante papel econômico trazendo muitos benefícios para a sociedade. Dentre os benefícios trazidos por

essas empresas, pode-se dizer que elas são mencionadas como responsáveis pelo crescimento da economia, pela diminuição do desemprego, por gerar inovações e também pela estabilidade política (BURKE; JARRAT, 2004; THURIK; WENNEKERS, 2004; JULIEN, 1993).

A maioria dos pesquisadores em gestão considera que uma das maiores dificuldades ao se estudar as pequenas empresas é a sua extrema heterogeneidade, no entanto, o seu papel como principais geradoras de empregos desperta a atenção dos observadores que creem que o aprofundamento desses conhecimentos traga ajuda mais adequada ao setor (LEONE, 1999).

No Brasil, as micro e pequenas empresas representaram em 2010, 78% das vagas de empregos formais (SEBRAE, 2010). Em termos gerais, empresas desse porte concentram-se mais no interior dos estados, equivalendo a 67% de seu total (SEBRAE, 2008).

Devido a importância apresentada por esse setor de empresas torna-se importante analisar o trabalho do dirigente, pois de acordo com uma pesquisa aplicada pelo SEBRAE, os proprietários apontam, entre outras, a habilidade gerencial como fator condicionante para o sucesso do negócio. No que se refere às razões para o fechamento de empresas, 68% dos empresários de empresas extintas mencionam como principal causa as falhas gerenciais. (SEBRAE, 2007).

Desta forma, se faz relevante compreender o trabalho do dirigente e sua ação no desempenho da pequena empresa porque isso proporcionará um panorama melhor das atividades essenciais ao bom funcionamento desse segmento de organizações. A pesquisa também ajuda a amenizar o problema

colocado por O’Gorman et al. (2005) de que os pesquisadores e os articuladores de políticas públicas tem dificuldades para exaltar os dirigentes à desenvolver suas próprias habilidades.

1.7 Motivação da Pesquisadora

O interesse por desenvolvimento econômico e social esteve presente na formação acadêmica da pesquisadora desde a graduação em Administração Pública. Acreditando nas pequenas empresas como um dos fatores responsáveis pelo desenvolvimento econômico e social das nações, e entendendo a necessidade de maior atenção por parte dos governos e sociedade civil para esse setor é que surge a principal motivação para o trabalho.

O interesse pelo tema aumentou devido a um estágio durante a graduação realizado no Fundo Social Europeu, por intermédio da Universidade de Santiago de Compostela, na Espanha, o qual tinha como objetivo fornecer consultoria e assessoria a pequenas empresas das regiões menos desenvolvidas da Europa.

Assim, o presente estudo visa contribuir para o aumento do conhecimento da pesquisadora no que se refere ao gerenciamento específico de pequenas empresas e para o estabelecimento de políticas públicas que visem o fortalecimento desse setor.

O estudo também pretende complementar as pesquisas que há 14 anos vem sendo desenvolvidas pelo Grupo de Estudos Organizacionais da Pequena

Empresa (GEOPE) e contribuir para o avanço do conhecimento do grupo e de seus membros.

A pesquisa também pretende gerar publicações sobre o tema a fim de auxiliar os empresários no aperfeiçoamento de suas atuações.

1.8 Estrutura do Trabalho

O presente trabalho está estruturado, conforme Martins e Théóphilo (2009), em polos, a saber, o polo epistemológico, o polo teórico, o polo metodológico, e o polo técnico. Os polos são concebidos como aspectos particulares do processo de produção de conhecimentos, não como momentos separados da pesquisa e, fazem com que o espaço científico seja, assim, considerado como um campo dinâmico, sujeito à articulação de diferentes polos ou instâncias (MARTINS; THEÓPHILO, 2009).

No polo epistemológico são consideradas dimensões como a explicitação de problemáticas de pesquisa e a produção do objeto científico (MARTINS; THEÓPHILO, 2009), e se refere ao capítulo 1. O capítulo 1 discute o tema da pesquisa, faz a delimitação desse tema, ou seja, define o escopo, e logo após apresenta o problema. Em seguida os objetivos são declarados e é apresentada a relevância do trabalho.

O polo teórico orienta a construção dos conceitos (MARTINS; THEÓPHILO, 2009) e está representado pelos capítulos 2, 3 e 4, os quais remetem a parte de revisão da literatura, e trazem os principais conceitos a serem utilizados no decorrer da investigação. Esses capítulos tratam

especificamente dos temas: desempenho organizacional, dirigente da pequena empresa e dirigente e desempenho da pequena empresa.

O polo metodológico contempla dimensões relacionadas com os diversos modos de tratar a realidade e inclui dimensões amplas, como as abordagens metodológicas, e outras mais específicas, como os métodos (MARTINS, THEÓFILO, 2009). O polo metodológico refere-se ao capítulo 5 onde são apresentadas e discutidas as questões da pesquisa, as variáveis a serem observadas no trabalho de campo, as técnicas de coleta e análise dos dados e também, as considerações éticas do trabalho.

O polo técnico guia os procedimentos de coleta de dados e sua transformação em informações pertinentes à problemática de pesquisa (MARTINS; THEÓFILO, 2009). Este polo será representado pelo capítulo 6.

Este trabalho também terá um espaço reservado à discussão das consequências dos resultados alcançados pela pesquisa e estará no capítulo 7. Também farão parte deste capítulo as limitações da pesquisa e as sugestões a pesquisas futuras.

2 DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

O presente capítulo está reservado para a discussão do tema desempenho organizacional. Estudar o desempenho organizacional é importante porque por meio dele pode se obter um diagnóstico da situação da empresa, com informações se a mesma vai bem e cumpre as metas que foram estabelecidas. Para isso são discutidos conceitos de desempenho, desempenho organizacional e apresentados os principais modelos para avaliar o desempenho organizacional: Prisma de *Performance* e *BSC*. Também é demonstrado no capítulo qual conceito de desempenho organizacional vem sendo mais defendido e utilizado no decorrer dos anos. Por ser a estratégia um conceito ligado ao desempenho organizacional, uma seção fica reservada a discussão dos conceitos de estratégia e do processo estratégico.

2.1 Conceito de Desempenho

Para Otley (1999) há uma dificuldade natural quanto a definição do que é desempenho. Para ele trata-se de um termo ambíguo e difícil de expressar de maneira simples, pois poderia: a) representar a consecução de objetivos; b) considerar diferentemente a importância dos diversos interessados; e c) ser considerado distinto para diferentes organizações.

As pesquisas que tratam do tema usam diferentes conceitos e diferentes formas de mensurar o desempenho. Para Wiklund e Shepherd (2005), o desempenho é um conceito multidimensional, desta forma, para captar as

diferentes dimensões do desempenho, os autores procuram combinar medidas financeiras com medidas de crescimento, tais como o número de funcionários e a quantidade de vendas. Haber e Reichel (2007) mencionam que frequentemente as pesquisas usam medidas que incluem a rentabilidade, a receita e o crescimento avaliados pelo número de funcionários e pelas vendas.

Há muitos caminhos para mensurar e definir o desempenho (RUNYAN et al, 2008). Para Styles (1998) o desempenho é algo multidimensional, antes de ser um conceito fechado e único, onde muitas vezes as diferentes partes tampouco se correlacionam.

O desempenho não é um conceito único e pode ser dependente de muitas circunstâncias como a visão dos envolvidos e o contexto específico em que está sendo estudado (SHOHAM, 1998). Floriani (2010) concorda que desempenho é um termo multifacetado e que pode apresentar diversas conotações.

Recentemente, a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) definiu desempenho como os resultados obtidos de processos e de produtos que permitem avaliá-los e compará-los em relação às metas, aos padrões, aos resultados históricos e a outros processos e produtos. Estes resultados expressam satisfação, insatisfação, eficiência e eficácia e podem ser apresentados em termos financeiros ou não. Para o FNQ são cinco as dimensões do desempenho: relativo à satisfação do cliente e ao mercado; financeiro; relativo às pessoas; relativo aos fornecedores e relativo aos produtos e processos (FNQ, 2009).

Assim, pode-se considerar o desempenho como resultado de alguma execução e esse resultado pode ser comparado com metas que foram propostas anteriormente.

2.2 Conceito de Desempenho Organizacional

No contexto dos negócios no mundo globalizado, o desempenho organizacional passa a ser constantemente monitorado, sendo usado como ferramenta aliada a busca por maior competitividade e espaço no mercado.

Para Fischer (2002), é pelo desempenho organizacional que a estratégia é mensurada em termos de competitividade externa, pois ter atingido ou não os alvos de sua estratégia confere às empresas a medida de sucesso ou fracasso. O desempenho organizacional procura, desta forma, avaliar como a organização e suas unidades utilizam-se dos recursos disponíveis, aproveitam as oportunidades, defendem-se das ameaças do ambiente e alcançam seus objetivos.

Assim, o desempenho organizacional pode ser definido como a saúde financeira da empresa a longo prazo, sem detrimento dos aspectos não financeiros no curto prazo (KAPLAN; NORTON, 1992).

Para Daft e Marcic (2006), o desempenho organizacional seria simplesmente a capacidade da organização de atingir seus objetivos usando recursos de um modo eficiente. Tanto na definição de Fischer (2002) como na de Daft e Marcic (2006) que o desempenho organizacional é algo que pode e deve ser mensurado.

As medições são o ponto de partida para o aperfeiçoamento da empresa porque permitem ao administrador saber quais metas da organização estão sendo atingidas. Essas medições são fundamentais, pois se você não puder medir o processo não poderá controlá-lo, não poderá gerenciá-lo, e se não puder gerenciá-lo, não poderá aperfeiçoá-lo (HARRINGTON, 1993).

De acordo com Neely (1999), no decorrer dos anos 90, medir o desempenho organizacional entra na agenda dos administradores e pode-se considerar que até esse período o foco dos indicadores ainda eram financeiros e contábeis. Os sistemas para mensurar o desempenho também acompanhavam essa tendência.

Em decorrência, o desempenho era considerado como resultado da saúde financeira das empresas, porém, em 1992, Kaplan e Norton lançam o *Balanced Scorecard (BSC)* e a idéia de indicadores de desempenho balanceados passa a ser bem vista e entra na agenda dos executivos e dos pesquisadores. No entanto, esta nova perspectiva não superou a anterior de colocar o desempenho financeiro no centro do desempenho organizacional (MORGAN e STRONG, 2003).

O BSC se beneficia do fato de manter as medidas financeiras como resultados decisivos, sem a miopia e as distorções provenientes de um foco exclusivo na melhoria das medidas financeiras no curto prazo. O BSC preserva os indicadores financeiros como síntese final do desempenho gerencial e organizacional, mas incorpora um conjunto de medidas mais genérico e integrado (KAPLAN; NORTON, 1997).

Para Pett e Wolf (2007) a compreensão do desempenho da organização é a pedra angular sobre a qual o campo da gestão estratégica foi construído.

2.3 Definição e Tipos de Estratégia

Segundo Mintzberg (1987) a natureza humana insiste em uma definição para todo conceito, no entanto, o campo da estratégia não pode se dar ao luxo de confiar em uma única definição para o que seja estratégia, pois é uma palavra que vem sendo usada de diferentes maneiras e em diferentes contextos. Desta forma, o autor apresenta cinco definições de estratégia: como plano, como pretexto, como padrão, como posição e como perspectiva.

- **Estratégia como plano:** é uma espécie de curso de ação consciente e pretendido para lidar com a situação. Por esta definição, a estratégia tem duas características essenciais: a) é elaborada antes das ações a que se aplicam; e b) é desenvolvida conscientemente e propositalmente;
- **Estratégia como pretexto:** trata-se de um tipo de manobra específica para enganar um concorrente. A manobra geralmente visa obter vantagem ou se defender e superar a concorrência e precisa ser conciliada com planos e padrões.
- **Estratégia como padrão:** é a consistência no comportamento ou um padrão de comportamento ou ação. As definições de estratégia como padrão e como plano podem ser independentes uma da outra, pois assim como um plano não necessita produzir um padrão, também um padrão não precisa resultar de um plano.
- **Estratégia como posição:** significa um meio para localizar a organização no ambiente. Seria o nicho ocupado pela organização no mercado. Por esta

definição a estratégia se torna uma força mediadora entre o contexto interno e o externo. A posição que a organização ocupa pode ou não ser planejada.

- **Estratégia como perspectiva:** seu conteúdo trata não só da escolha de uma posição, mas também de um arraigado caminho para perceber o mundo. É uma criação intencional ou espontânea, que não se vê e nem se toca. É uma maneira de olhar o mundo, é como abstrações que existem na cabeça das pessoas.

Segundo Mintzberg (1987) essas cinco definições de estratégia podem se relacionar entre elas de diferentes maneiras, por exemplo, um padrão pode gerar uma perspectiva e também pode ser reconhecido de forma a gerar um plano formal.

Mintzberg (1987) também define cinco tipos de estratégia, são os seguintes: estratégia pretendida, estratégia deliberada, estratégia não-realizada, estratégia emergente e estratégia realizada, conforme Figura 1.

- **Estratégia pretendida:** é um olhar para o futuro. Representa os planos pretendidos pela organização.
- **Estratégia realizada:** são os planos de ações realizados pela organização ao longo da sua existência.
- **Estratégia não-realizada:** refere-se aos planos que foram concebidos mas não foram realizados.
- **Estratégia deliberada:** as intenções que existiram previamente foram colocadas em prática e realizadas, desta forma, pode-se considerar a estratégia deliberada uma estratégia que foi realizada como pretendida.
- **Estratégia emergente:** os padrões são desenvolvidos na ausência das intenções e geralmente as ações são colocadas em prática sem uma

reflexão prévia. Para uma estratégia ser perfeitamente emergente deve haver coerência de ação ao longo do tempo, no entanto, sem intenção sobre as ações.

Figura 1: Tipos de estratégia.
Fonte: MINTZBERG; WATERS (1985).

2.4 Processo Estratégico

Um processo de formação estratégica completo envolve tanto características deliberadas quanto emergentes. As estratégias deliberadas são construídas conforme ações que se desenvolvem de acordo com um plano, são formuladas de acordo com o dirigente da empresa, implicam intenções articuladas, controles formais e distinção clara entre formulação e implementação (MINTZBERG, 1978; MINTZBERG; WATERS; 1985).

Para a estratégia ser perfeitamente deliberada ela deve atender ao menos três condições: (1) existência de intenções precisas e detalhadas na organização; (2) não poder haver dúvidas quanto a aceitação das intenções pelos participantes da organização; (3) as intenções coletivas devem ser sempre realizadas exatamente como pretendidas (MINTZBERG; WATERS, 1985).

A estratégia deliberada, apesar de muito utilizada, também recebe críticas. Brown e Eisenhardt (1997) e Hough e White (2003) mencionam que devido as suas características, seu uso em empresas que atuam em contextos que se modificam rapidamente é inadequado. A estratégia puramente deliberada impede o aprendizado uma vez que é previamente formulada (MINTZBERG, 1987).

A estratégia emergente, por sua vez, favorece o aprendizado, de forma que, tomando as ações uma por uma e respondendo a elas, eventualmente há a formação de padrões. Na estratégia emergente a conexão entre pensamento e ação gera um processo de aprendizagem. O estrategista que molda a estratégia utiliza o seu conhecimento, resultante de sua experiência anterior, para moldar o seu futuro (MINTZBERG, 1987).

Assim, o conceito de estratégia emergente trata de um padrão formado por várias ações que não são previamente definidas (MINTZBERG, 1978). Dentre as críticas ao processo emergente, Mintzberg e Waters (1985) chamam a atenção para fato desse processo não relacionar as intenções com as ações.

As estratégias podem ser vistas como dois extremos de uma reta. Em um extremo encontra-se a deliberada e no outro encontra-se a emergente, porém, para Mintzberg (1987), muitas estratégias ocupam os pontos entre um extremo e o outro.

Assim, espera-se encontrar tendências de direções estratégicas que não sejam perfeitamente polarizadas como emergentes e deliberadas, pois entre esses dois polos pode ocorrer uma variedade de tipo de estratégias (MINTZBERG, 1985).

2.5 Modelos para Avaliar o Desempenho Organizacional

A existência do controle organizacional está associada aos primeiros estudos de administração com Taylor e Fayol e depois disso surgiram muitos modos para controlar e avaliar o desempenho organizacional.

As diversas maneiras que surgiram para gerenciar o desempenho organizacional receberam diferentes nomenclaturas: modelos, sistemas ou métodos de avaliação de desempenho. De acordo com Otley (1999) essas diversas maneiras de gerenciar o desempenho organizacional provém informações que se destinam a serem úteis aos gestores na execução de seus trabalhos e ajudam as organizações no desenvolvimento e manutenção de padrões viáveis de comportamento.

Qualquer avaliação do papel dessas informações, provenientes dos sistemas de gerenciamento do desempenho, exige a consideração de como os gerentes fazem uso da informação a ser fornecida a eles (OTLEY, 1999).

O primeiro modelo de medida de desempenho conhecido foi o Tableau de Board que surgiu da necessidade de alguns engenheiros franceses de controlar o processo de produção, entre os anos de 1920 e 1930 (TOMA; MARINESCU; HUDIA, 2010). Com esse instrumento a alta gerência passou a contar com uma série de indicadores que refletiam o desempenho organizacional (YOKOMIZO, 2009).

Esse método ganhou importância por inaugurar os conhecidos sistemas de gestão de desempenho e apresentar uma série de vantagens com relação a ação de controlar o desempenho; no entanto, de acordo com Buske et al. (2003), esse é um método que dá muita ênfase às medidas financeiras.

O prisma de *performance* desenvolvido por Neely, Adams e Crowe (2001) e o BSC de Kaplan e Norton (1992) são os trabalhos mais citados e influentes no campo de estudos dos sistemas de medidas de desempenho (MARR; SCHIUMA, 2003).

2.5.1 Prisma de Performance

Neely e Adams (2000) e Neely, Adams e Crowe (2001) entenderam que o desempenho do negócio é um conceito multidimensional e propuseram o prisma de *performance*.

O prisma foi instrumento desenvolvido para mensurar o desempenho organizacional e é constituído de cinco faces que referem-se as seguintes perspectivas: 1) satisfação dos interessados; 2) estratégia; 3) processos; 4) capacidades; e 5) contribuição dos interessados.

A primeira faceta do prisma trata da satisfação dos interessados e procura endereçar a seguinte questão: Quem são os envolvidos e o que eles querem e precisam? Os interessados referem-se aos investidores, clientes, empregados, fornecedores, reguladores e grupos de pressão (NEELY; ADAMS, 2002).

A segunda faceta refere-se a estratégia, pois tem sido tradicionalmente argumentado que o desempenho deriva dela, no entanto, a única razão para uma organização ter uma estratégia é entregar valor para as partes interessadas (NEELY et al., 2001). Já sabendo quem são os interessados e o que eles querem e precisam, pode-se dizer que a questão referente a segunda

faceta é: Quais estratégias são necessárias para garantir os desejos, necessidades e satisfação dos interessados?

A terceira faceta coloca a questão: Quais são os processos que temos que por em prática para que as estratégias sejam atingidas? Os processos se referem ao desenvolvimento de novos produtos e serviços, geração e atendimento da demanda, planejamento e gerenciamento da empresa. Para cada um desses processos é possível identificar medidas específicas que permitem gerenciar e endereçar questões particulares associadas a eles.

A quarta faceta do prisma refere-se às capacidades. Estas são as combinações de pessoas, práticas, tecnologia e infraestrutura. Juntas elas habilitam a execução dos processos de negócios da organização. A indagação chave referente a quarta faceta é: Quais são as capacidades necessárias para operar os processos? Essa questão identifica as medidas que permitem a organização avaliar se há recursos necessários para a implementação dos processos e se esses processos estão sendo corretamente abastecidos e protegidos.

A quinta e última faceta é a de contribuição dos interessados. Essa faceta tem sido incluída como um componente separado, pois reconhece o fato de que não só as organizações têm que entregar valores para os interessados, como também devem entrar em um relacionamento com as partes a fim de envolvê-las na contribuição para a empresa. O modelo do Prisma de Performance inova no que se refere a essa reciprocidade da quinta faceta pois os outros sistemas de medida falham em reconhecer o relacionamento entre os interessados e a organização.

Assim, o prisma de *performance* não é um modelo de medida prescritiva, que visa apresentar o que é mais correto, ao invés disso ele pode ser usado pelas equipes de gerentes, de forma mais subjetiva, para influenciar os pensamentos sobre quais são as questões chave que eles querem priorizar no gerenciamento do seu negócio.

2.5.2 Balanced Scorecard

Dentre os modelos utilizados para mensurar o desempenho organizacional encontra-se o *BSC*. Essa proposta foi apresentada pela primeira vez em 1992 por Kaplan e Norton no artigo “*The balanced scorecard – Measures that drive performance*”.

Após o seu lançamento na década de 90, o *BSC* tornou-se muito conhecido e, segundo Marr e Shiuma (2003) e Paranjape, Rossiter e Pantano (2006) até hoje segue sendo o sistema de medida de desempenho mais dominante e influente nesse campo de estudo.

No entanto, em meados dos anos 90, Kaplan e Norton notaram que essa ferramenta servia como um aliado ao sistema de gestão estratégica, afinal, mensurar e monitorar o desempenho é uma forma de garantir que os objetivos e metas estabelecidos no planejamento estratégico sejam cumpridos.

O nome *Balanced Scorecard* reflete o equilíbrio que o modelo sugere entre os objetivos de curto e longo prazo, entre medidas financeiras e não financeiras, entre indicadores de tendências e ocorrências e entre as perspectivas interna e externa do desempenho (KAPLAN; NORTON, 1997).

O BSC é uma ferramenta que adiciona valor à empresa por providenciar informações relevantes e balanceadas em um caminho conciso para os gerentes, criando um ambiente que conduz a organização ao aprendizado e elimina a necessidade dos gerentes “escolherem” quais tipos de sistema de controle usar em determinado momento (MOORAJ; OYON; HOSTETTLER, 1999).

Trata-se de um sistema de controle de desempenho distinto dos outros por ser mais que uma coleção de indicadores financeiros e não financeiros. O BSC contém medidas de resultados e os direcionadores desses resultados, todos juntos em uma relação de causa e efeito, sendo assim também é um “sistema de retroalimentação” (NORREKLIT, 2000).

O BSC é baseado em quatro perspectivas de medida: a financeira, a do cliente, a interna e aprendizado e crescimento, conforme Figura 2.

Figura 2: As quatro perspectivas do BSC.
Fonte: Kaplan e Norton (1996, p. 76).

A seguir é registrada breve caracterização das quatro perspectivas baseada em Kaplan e Norton (1997):

1. Perspectiva Financeira: trata dos objetivos financeiros de longo prazo e serve como base para integrar as outras perspectivas, desta forma, os executivos devem identificar as medidas financeiras adequadas a sua estratégia. Como exemplos de medidas financeiras pode-se citar o aumento de receita, a melhoria da produtividade, a redução de custos, a utilização de ativos e a administração de riscos.
2. Perspectiva dos Clientes: as empresas identificam os segmentos de clientes e mercados nos quais desejam competir, pois representam as fontes que irão produzir o componente de receita dos objetivos financeiros da empresa. As medidas de resultados dos clientes incluem indicadores como participação de mercado, retenção de clientes, captação de clientes, satisfação de clientes e lucratividade.
3. Perspectiva dos processos internos da empresa: os executivos devem identificar os processos mais críticos para a realização dos objetivos dos clientes e acionistas e propor medidas. As empresas costumam desenvolver objetivos e metas para essa perspectiva depois de fazer o mesmo para as perspectivas financeiras e do cliente. Essas medidas propostas devem focalizar a melhoria dos processos operacionais existentes. As medidas da perspectiva dos processos internos da empresa podem ser expressas por indicadores como: quantidade de matéria-prima em estoque; tempo da matéria-prima no estoque; cumprimento dos prazos de entrega; e quantidade de reclamações referente à qualidade do produto.

4. Perspectiva do aprendizado e crescimento organizacional: trata do aprendizado e crescimento organizacional, atuando como direcionadores e oferecendo a infraestrutura que possibilita a consecução dos objetivos ambiciosos das outras três perspectivas. Como exemplos de indicadores tem: quantidade de investimento feita em treinamentos para funcionários; quanto da carga horária trabalhada no ano foi gasta em treinamentos; e indicador de qualificação dos funcionários (quantos com nível superior, quantos com nível técnico, etc.).

A adoção do BSC por uma empresa terá impacto direto em outros sistemas de controle e vice-versa, assim, para a implementação é necessário identificar as vantagens do BSC desde o começo, comunicá-las à organização e assegurar que tais vantagens estão sendo alcançadas. Com frequência o BSC irá precisar de novos dados, que irá necessitar de novos sistemas de recolhimento para esses dados, que irá gerar novas responsabilidades e, conseqüentemente, resultará em resistência à mudança por parte dos membros da organização (MOORAJ; OYON; HOSTETTLER, 1999).

A fim de assegurar uma implementação suave para o BSC, é necessário o exercício da comunicação, a qual exerce um papel essencial na explicação do processo, no esclarecimento dos rumores e no uso dos sistemas informais em vantagem do processo, mais do que em desvantagem. Esse exercício deverá ser feito levando em conta a cultura da organização na qual o BSC está sendo implementado (MOORAJ; OYON; HOSTETTLER, 1999).

No entanto, o BSC apresenta problemas com alguns de seus aspectos-chave e relacionamentos (NORREKLIT, 2000). O primeiro problema é que ele não gera um relacionamento causal entre as áreas analisadas, mas sim, um

relacionamento lógico podendo gerar suposições inválidas, que conduzem a antecipação dos indicadores, que falham e podem resultar em um desempenho equivocado (NORREKLIT, 2000). Para Norreklit (2000) por exemplo, a satisfação do cliente não necessariamente produzirá bons resultados financeiros. Controlar as consequências financeiras de aumentar a satisfação do cliente ou melhorar a qualidade requer cálculos financeiros específicos.

Segundo problema é que o BSC não é uma ferramenta válida de gerenciamento estratégico porque ele não assegura um enraizamento organizacional, ou seja, ele desenvolve uma estratégia relativa às ação, que pode não necessariamente estar associada a estratégia planejada anteriormente, o que gera um vácuo entre essas duas estratégias (NORREKLIT, 2000). Gumbus e Lussier (2006) discordam e dizem que o modelo das quatro perspectivas do BSC é algo que ajuda a traduzir a estratégia em objetivos e medidas.

Para Frigo e Krumwiede (2000) o BSC além de traduzir a estratégia em termos operacionais, alinha a organização com a estratégia por dar atenção ao trabalho dos funcionários para cumprir a missão da empresa.

Nas pequenas empresas, coletar e analisar dados do BSC que não seja na área de operações é complicado, pois apesar dos gerentes conhecerem a importância de ter em mãos dados para tomada de decisões, há uma crença de que o tempo despendido na coleta dos dados não vale os benefícios (WILLIAN, NORB; STEVE, 2004).

Para Pongelupe e Batalha (2001) as pequenas empresas encontram dificuldades de usar o BSC por: 1) falta de um banco de dados único para centralizar as informações; 2) falta de pessoas para a coleta, digitalização e

avaliação das informações; 3) importância dada para os resultados financeiros em detrimento dos resultados de processos internos; e 4) falta de um planejamento estratégico formalizado.

Para Willian, Norb e Steve (2004), no que se refere a perspectiva de satisfação dos clientes, as pequenas empresas apresentam mais vantagens usando o BSC do que a grande empresa, pois o dirigente da pequena empresa tem contato direto (cara a cara) com os clientes, o que gera um fluxo de informações mais ágil sobre as opiniões desses clientes.

Gumbus e Lussier (2006) estudaram 3 casos de implementação do BSC em pequenas empresas e concluíram que a aplicação é possível e útil. Para Gumbus e Lussier (2006) uma implicação importante é que não existe um BSC que se encaixe perfeitamente em qualquer empresa, desta forma, o BSC serve mais como um estímulo para se pensar as medidas dos fatores críticos de qualquer empresa. O BSC é usado para melhoria contínua do negócio o que também é importante para as pequenas empresas (GUMBUS; LUSSIER, 2006).

Desta forma, apesar de ter sido uma teoria desenvolvida para medir o desempenho e verificar se a estratégia está sendo desenvolvida nas grandes empresas, o BSC poder ser utilizado como um auxílio nos estudos sobre pequenas empresas a fim de verificar qual a realidade dessas em relação ao desempenho organizacional e a estratégia.

3 DIRIGENTE DA PEQUENA EMPRESA

Este capítulo tem como objetivo debater o tema dirigente da pequena empresa, iniciando pelas discussões dos termos e definições que os principais autores adotam apresentando assim três maneiras de descrever o dirigente da pequena empresa, a saber: a) por meio de seu comportamento e pelos traços de personalidade; b) por meio do seu trabalho; e c) por meio da atividade do administrador. São discutidas, de maneira individual, cada uma das formas de descrição do dirigente da pequena empresa. Ao final descreve as abordagens clássica e dos papéis, que pertencem a teoria administrativa geral, como forma de auxiliar nas descrições do trabalho do dirigente da pequena empresa.

3.1 Termos e Definições para Dirigente da Pequena Empresa

Existem diferentes maneiras de se referir ao dirigente da pequena empresa, no entanto, os termos mais encontrados na literatura internacional se referem a ele como “*small business manager*”, “*entrepreneur*” e “*small business owner*” (BANN, 2009; WIKLUND e DELMAR, 2008; WIKLUND, DAVIDSSON e DELMAR, 2003; VAN PRAAG, 2003; VAN GELDEREN et al, 2000; VOS e ROULSTON, 2008).

Estudos como Begley (1995) procuram a diferenciação entre o “*entrepreneur*” e o “*nonentrepreneur*”, concluindo que o “*entrepreneur*” se diferencia por ter experiência tanto na sua indústria quanto fundando um

negócio anterior, por ter maior orientação ao risco e pelo aumento das taxas de crescimento da empresa.

Tendo como base a motivação ao desafio, a propensão ao risco e a preferência por inovação, Stewart et al. (1999) propõem uma diferenciação entre “empreendedor”, “dirigente de pequena empresa” e o “gerente corporativo”. Para os autores o empreendedor é um indivíduo que é direcionado ao sucesso e tem uma motivação conectada com a propensão ao risco. O dirigente de pequeno negócio é menos orientado ao risco, não é tão motivado para o desafio como o empreendedor e não apresenta tanta preferência por inovar. Já o gerente corporativo tem um perfil próximo ao do proprietário de pequeno negócio, no entanto, o que difere é que o proprietário apresenta uma maior propensão ao risco.

Small business owner pode ser traduzido livremente para o português como dirigente da pequena empresa e é um termo muito utilizado em estudos no setor dos pequenos negócios, assim como o *small business manager* pode ser traduzido como gerente da pequena empresa. Já o “*entrepreneur*” é um termo em inglês mais complexo, derivado do francês “*entrepreneur*” – que significa “empreendedor, empreiteiro” (AZEVEDO, 1989). Na tradução literal do inglês para o português o termo indica “empresário” (DICIONÁRIO OXFORD, 2007), porém, no seu uso mais comum remete ao “empreendedor”.

Apesar desses termos (empreendedor e dirigente da pequena empresa) serem bem difundidos, cabe ressaltar que nem sempre o dirigente é o proprietário da pequena empresa, nem sempre o dirigente é empreendedor e nem sempre o dirigente é o gerente.

De acordo com Carland et al. (1984) a primeira definição de empreendedor foi Cantillion quem empregou perto dos anos 1700 colocando como característica do mesmo a propensão ao risco. Schumpeter, em 1911, em seu livro intitulado “Teoria do Desenvolvimento Econômico” coloca o empreendedor como “fenômeno fundamental do desenvolvimento econômico” devido a sua capacidade de fazer combinações mais eficientes dos fatores de produção e inserir inovações no mercado, ou seja, criar empresas e, por sua vez, gerar riquezas (BECKER; KNUDSEN, 2003). Também Schumpeter, em 1934, fala do empreendedor e menciona como diferença entre ele e o proprietário de pequeno negócio a propensão ao risco (CARLAND et al., 1934).

Os anos 80 são marcados pelo acaloramento das discussões devido a grande quantidade de estudos a respeito das diferenças entre o empreendedor e o proprietário de pequena empresa (CARLAND et al., 1984; CARLAND, et al., 1995; FILLION, 1999; CARLAND; CARLAND, 1992; CARLAND et al.; 1999; BROCKHAUS, 1980; BEGLEY, 1995; BRANDSTATTER, 1997; GARTNER, 1989). A partir do momento em que as pequenas empresas são revalorizadas, por volta da década de 80 do século XX, o empreendedorismo ganha força nas publicações acadêmicas. Em consequência surge a necessidade de destacar a figura do empreendedor e, portanto, de diferencia-lo da figura do dirigente “tradicional” da pequena empresa.

Contrariando a forma de definição de Carland et al (1984), classificada como dentro da teoria dos traços de personalidade, há também a definição de Gartner (1989) o qual argumenta que a definição de quem é o empreendedor deve ser feita a partir das recomendações da teoria comportamental. Há também a contribuição de Begley (1995) que o define pelo status de fundador,

pela idade da firma e pela taxa de crescimento da empresa e a contribuição de Fillion (1999) que busca definir o dirigente conforme os sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negócios.

3.1.1 Definição de Carland, Hoy, Boulton e Carland (1984)

Os autores focam a diferença entre os empreendedores e os dirigentes de pequenas empresas dizendo que apesar de haver sobreposição entre os termos, os conceitos não são os mesmos. Para eles o fator crítico proposto para diferenciar os empreendedores dos dirigentes é a inovação, pois acreditam que os empreendedores são caracterizados por uma preferência por atividades de criação, manifestada por alguma combinação inovadora de recursos com o propósito do lucro.

Acreditando que os estudos até então negligenciavam a distinção adequada entre os empreendedores e os outros dirigentes de negócios, principalmente os dirigentes de pequenas empresas, e também notando que as descrições errôneas do empreendedor poderiam prejudicar as investigações em uma variedade de aspectos, os autores propõem, a fim de guiar futuros estudos na área, algumas diferenciações e definições.

Para Carland et al. (1984, p. 358), o dirigente da empresa de pequeno porte (*small business owner*) é definido como:

Um indivíduo que estabelece e / ou administra um negócio com o objetivo principal de promover os objetivos pessoais. O negócio deve ser sua principal fonte de renda e consumirá a maior parte de seu tempo e recursos. O proprietário percebe a empresa como uma extensão da sua personalidade, intrinsecamente ligado com as necessidades da família e desejos.

E na definição de empreendedor (*entrepreneur*), Carland et al (1984, p. 358) mencionam que esse é:

Um indivíduo que estabelece e gerencia um negócio para os efeitos principais de lucro e crescimento, é caracterizado principalmente pelo comportamento inovador e vai empregar práticas de gerenciamento estratégico no negócio.

O trabalho desses autores vai ao encontro de uma necessidade dos estudos em empreendedorismo e pequenas empresas, que era uma síntese das definições tanto de empreendedor quanto de dirigente de pequena empresa, a fim de facilitar a condução das pesquisas.

3.1.2 Definição de Gartner (1989)

O autor manifesta sua insatisfação com a forma que eram conduzidos os estudos para diferenciar o empreendedor do não empreendedor eram conduzidos. Para ele o foco dessas pesquisas era procurar identificar traços de personalidade que diferenciavam um indivíduo do outro, isto é, um empreendedor de um não empreendedor.

O autor acreditava que esse foco em traços e características de personalidade não conduzia a uma definição do empreendedor e não ajudaria a compreender o fenômeno do empreendedorismo.

Desta forma, em seu trabalho é feita uma análise que diferencia as teorias dos traços de personalidade e do comportamento, deixando explícita a preferência do autor pelas descrições de empreendedor e não empreendedor que partem da teoria comportamental, ou seja, aquelas que analisam os

indivíduos no seu contexto de trabalho e por meio das atividades executadas por ele.

No artigo o autor deixa claro o que e como ele acredita que devem ser conduzidas as pesquisas para descrever o empreendedor dizendo que as mesmas devem ser feitas de forma similar ao estudo de Mintzberg (1973) sobre o trabalho do executivo.

Assim, para Gartner (1989) o foco do estudo é mais na observação do comportamento e nas atividades desenvolvidas pelo empreendedor no seu cotidiano do que nas suas características de personalidade.

Tendo isso em vista, o autor coloca que:

Esta abordagem comportamental vê a criação das organizações como um evento contextual, o resultado de muitas influências externas. O empreendedor é parte desse processo complexo de criação de novas empresas. Esta abordagem para o estudo do empreendedorismo trata a organização como o primeiro nível de análise, no qual o indivíduo é visto em termos das atividades empreendidas para habilitar a organização a vir a existir (GARTNER; 1989, p. 57).

Desta forma, entende-se que para Gartner (1989), a diferenciação principal do empreendedor se refere aquele ou aquela que participa do processo de criação da nova empresa, sendo essa definição alinhada ao conceito de empreendedorismo.

3.1.3 Definição de Begley (1995)

Para Begley (1995), até a publicação de seu trabalho, as definições de empreendedor só criavam distinções entre empreendedores e não empreendedores baseados em critérios como o status de fundador, a idade da

firma e a orientação para o crescimento, no entanto, nesse artigo o autor pretende apresentar uma alternativa para essas definições conceituais, concentrando-se nos perfis empíricos que as definições produzem.

O método utilizado para atingir o objetivo foi o envio de questionários perguntando sobre os aspectos da empresa e do proprietário. O estudo também empregou diversas medidas de tendência individual de personalidade como o comportamento tipo A¹, a tolerância ao risco, a necessidade de desafio, a tolerância a ambiguidade e o locus de controle.

Usando parâmetros com base no status de fundador, na idade da empresa e no crescimento da empresa o artigo construiu formas de classificar e analisar o empresário a fim de determinar quais habilidades melhor discriminam os membros da amostra.

Como resultado, o autor chega a conclusão que as melhores definições para empreendedor estão relacionadas ao status de fundador, ao status de empresa jovem e ao status de fundador de empresa jovem. Esses critérios se mostraram úteis para agir fonte de discriminação entre o perfil dos empreendedores e não empreendedores.

3.1.4 Definição de Fillion (1999)

¹ Comportamento tipo A é “caracterizado por impaciência, hostilidade, irritabilidade, envolvimento com o trabalho, competitividade e esforço para realizações; é usualmente conceituado como um complexo emoção-ação provocado por demandas ambientais desafiadoras”. PARKES (1994) apud MARTINEZ e PARAGUAY (2003).

O autor faz uma diferenciação entre os empreendedores e os dirigentes de pequenos negócios a partir de seus modelos gerenciais. A questão central da pesquisa é: quais sistemas de gerenciamento os empreendedores e dirigentes proprietários de pequenos negócios usam como base para suas ações? O artigo examina especificamente como esses dois grupos se comportam em relação aos quatro elementos básicos de Fayol, a saber: planejamento, organização, comando e controle (POCC).

São propostos dois modelos gerenciais: o dos empreendedores e o dos operadores. As atividades do processo gerencial dos operadores de pequenos negócios são: selecionar, atribuir, desempenhar, alocar, monitorar e ajustar. Já as atividades do processo gerencial dos empreendedores são: aprender, monitorar, animar/dar vida, criar e visualizar.

No processo gerencial dos operadores, a atividade “selecionar” corresponde a identificação e escolha de um setor de negócios pelo dirigente, baseando-se em suas próprias habilidades. O “atribuir” quer dizer a utilização de recursos humanos e atribuição de tarefas, o “desempenhar” significa que o dirigente, quase sempre, desempenha sozinho a maior parte das tarefas técnicas, gerenciais e de negócio. “Alocar” significa viabilizar os recursos materiais necessários para o desempenho das tarefas e “monitorar” é acompanhar o que está sendo feito. Por último, o “ajustar”, se refere a correção e aperfeiçoamento dos métodos.

No processo gerencial dos empreendedores, o “aprender” refere-se as ações de raciocinar, imaginar, questionar o que foi feito e como foi feito, buscar elementos de consistência, definir e redefinir a visão central e as visões complementares. O “monitorar” é o corrigir, ajustar, melhorar e monitorar as

realizações e os recursos usados, incluindo o tempo. “Animar/dar vida” trata principalmente da ligação das tarefas aos recursos humanos e da direção dos recursos humanos para a realização das visões complementares. A atividade “criar” refere-se a formular visões complementares, atividades e tarefas gerenciais a serem desempenhadas. É organizar, estruturar o sistema de atividades. O “visualizar” é identificar um interesse e entender um setor de negócios; é detectar uma oportunidade de negócio, imaginar e definir um contexto organizacional e planejar.

Comparando o grupo de atividades dos operadores com o dos empreendedores, nota-se que as atividades do primeiro grupo (operadores) parecem ser mais coerentes aos quatro elementos de Fayol (planejamento, organização, comando e controle), do que as atividades do segundo grupo (empreendedores).

Para Fillion (1999), o empreendedor seria alguém que produz alguma inovação relevante ou que o negócio cresce de maneira muito rápida, que em geral apresenta um processo gerencial mais visionário, ou seja, que identifica uma oportunidade e planeja para alcançá-la. A atividade de criar uma arquitetura de negócio é complementar à visão porque organiza o sistema de atividades, a fim de que os planos sejam seguidos.

3.2 O dirigente descrito pelo comportamento e pelos traços de personalidade

Das discussões para definição e diferenciação dos empreendedores e proprietários de pequenos negócios duas correntes principais se sobressaem tentando indicar o modo como essas pesquisas deveriam ser conduzidas:

- a) teoria dos traços de personalidade;
- b) teoria comportamental.

A corrente dos traços de personalidade assume o empreendedor como única unidade de análise, como um tipo particular de personalidade e um estado fixo de existência. Os estudos são executados partindo do ponto de vista psicológico do indivíduo (GARTNER, 1989).

Como crítica a essa corrente o mesmo autor diz que sozinha a teoria é inadequada para explicar o fenômeno do empreendedorismo, e por sua vez, o empreendedor. Também comenta que o foco das pesquisas nessa corrente tem sido feito para enumerar as características que descreve o indivíduo.

A corrente dos traços de personalidade entende o indivíduo como um tipo psicológico diferente dos demais. Para os seguidores dessa corrente, o empreendedor, ou seja, o indivíduo que abriu ou pensa em abrir o próprio negócio, é diferente em termos de estrutura de personalidade daquelas que já herdaram um negócio pronto ou já estabelecido (BRANDSTATTER, 1997).

Já a corrente comportamental, considera o empreendedor dentro do contexto do empreendedorismo sendo ele parte de um complexo processo de criação de novas empresas. A organização é o primeiro nível de análise e o indivíduo é visto dentro deste nível por meio das atividades que o indivíduo executa e que habilita a organização a existir (GARTNER, 1989).

Desta forma, para Gartner (1989), as pesquisas deveriam focar quem é e o que faz o empreendedor. Bann (2009) compartilha da mesma opinião e

menção em seu trabalho que muitas das pesquisas, focadas nas características de personalidade, não procuram mostrar o que é ser um empreendedor.

Gartner (1989) dá exemplos de trabalhos de cada uma das correntes. Como exemplo da corrente dos traços de personalidade nota-se comentários sobre o trabalho de Carland et. al. (1984) e como exemplo do que seria um trabalho baseado da corrente comportamental há comentários sobre o trabalho de Mintzberg (1973), que tem como base o estudo das atividades do executivo das grandes corporações.

Apesar da natureza das duas abordagens serem distintas, na realidade das pesquisas empíricas essa distinção não é tão simples. Gartner (1989) alerta que os pesquisadores que se confundirem nessas duas abordagens correm o risco de perderem o foco, pois a fusão da teoria dos traços de personalidade com a comportamental pode conduzir a conclusões vagas e sem conteúdo.

Smith et al. (2003) exploram o relacionamento entre o comportamento gerencial e o estilo empreendedor e justificam em seu trabalho a importância das duas correntes no que se refere a descrição e definição do empreendedor.

3.3 O dirigente descrito pelo seu trabalho

O foco das pesquisas ao final do século XX tinha como objetivo desvendar as características e traços de personalidade dos dirigentes das pequenas empresas, no entanto esses estudos foram criticados por serem inconsistentes e surgiu a necessidade de mais atenção a estudos que focam as

atividades desenvolvidas pelos dirigentes (GARTNER, 1989; FLORÉN; TELL, 2003; BANN, 2009).

Desde que Mintzberg (1973) mencionou em seu trabalho uma conclusão que diz que o tamanho da organização tem um efeito considerável no que os gerentes fazem, diversos estudos seguiram pesquisando essa variável e sua influência no trabalho do administrador. No caso da pequena empresa, e de acordo com a revisão de literatura, pode-se notar que os estudos sobre o trabalho do dirigente têm ganhado maior fôlego somente na primeira década do século XXI.

Muitas são as formas encontradas na literatura para se estudar o trabalho do dirigente da pequena empresa. Autores como Muir e Langford (1994) pesquisaram o tempo gasto em cada atividade e concluíram que os dirigentes tendem a priorizar e executar tarefas que gostam e que certos traços de personalidade só ajudaram a moldar o estilo gerencial.

Outros autores como O'Gorman, Bourke e Murray (2005), Florén e Tell (2003) e Fillion (1999) procuraram estudar o trabalho do dirigente por meio da teoria do trabalho gerencial das grandes corporações. Os dois primeiros autores se basearam na abordagem dos papéis e replicaram o estudo de Mintzberg. Já Fillion teve como base a abordagem de Fayol e conduziu o estudo conforme o POC3. Um campo de pesquisas que vem dando atenção ao que os gerentes fazem é o que trata do trabalho gerencial (FLÓREN, 2006).

Partindo dos trabalhos que usam como método de estudo a observação estruturada e a tradição do trabalho gerencial das grandes corporações, Florén (2006) apresenta um artigo compilando o que ele considera ser os cinco principais estudos sobre o trabalho do dirigente da pequena empresa.

Florén (2006) conceitua baseado na análise dos cinco artigos, o trabalho do dirigente da pequena empresa como: informal, não planejado, e *ad hoc*. Diz que os dirigentes preferem meios de comunicação informais e rejeitam os relatórios formais. O dirigente exerce e muda rapidamente de tarefas gerenciais para operacionais e é capaz de exercer uma série de papéis e ao mesmo tempo usar habilidades complexas. Outro fator do trabalho do dirigente é que ele deseja controlar tudo na organização, ou seja, ele não delega e isso o deixa sem tempo livre.

Assim, de acordo com O’Gorman, Bourke e Murray (2005), pode-se descrever o trabalho do dirigente da pequena empresa como: exercer algumas atividades de forma similar (construir uma rede de contatos) e outras de forma diferente (realizar tarefas operacionais) dos administradores das grandes corporações, ou seja, o dirigente tanto tem afazeres parecidos com o dos administradores como tem tarefas bem diferentes. O dirigente da pequena empresa adquire habilidades na prática do dia-a-dia, desempenha papéis muitas vezes contraditórios, age de acordo com as demandas impostas pelo ambiente e prefere mais usar meios de comunicação informais (O’GORMAN, BOURKE, MURRAY, 2005; FLORÉN, 2006).

Assim, como características principais de sua forma de trabalhar considera-se: a fragmentação, o imprevisto, a variação, a informalidade e o excesso de controle (FLORÉN, 2006; ANDERSSON, TELL; 2009).

3.4 O dirigente descrito pela atividade do administrador

Cabe nesta seção esclarecer termos utilizados neste trabalho como dirigente e administrador. Desta forma, quando se trata do termo dirigente, o trabalho se refere aquele que conduz a empresa de pequeno porte, o responsável pelas suas atividades e funcionamento. Já quando o trabalho menciona o termo administrador, ele não necessariamente se refere ao dirigente, mas sim a todos que exercem alguma função cuja obrigação seja administrar. Este termo é muito empregado pela literatura das grandes corporações para se referir aos que trabalham com e por meio das pessoas. Florén (2006) se refere às pesquisas que focam nas atividades e comportamento do administrador como estudos da “tradição de pesquisa no trabalho gerencial”.

Assim, na presente seção, será utilizada a “tradição de pesquisa no trabalho gerencial”, que trata da atividade do administrador das grandes corporações, como uma das maneiras de se descrever o dirigente da pequena empresa.

Desta forma duas principais abordagens da teoria do trabalho do administrador serão utilizadas: a abordagem do processo administrativo, de Fayol, e a abordagem dos papéis administrativos de Mintzberg.

3.4.1 A Abordagem do Processo Administrativo

A abordagem do processo, inaugurada por Henry Fayol, é responsável em descrever o trabalho do administrador por meio de suas funções, a saber: prever, organizar, coordenar, comandar e controlar (FELLS, 2000; WREN, 2005).

Os autores classificados na abordagem do processo são chamados, conforme Wren (2005), de herdeiros intelectuais de Fayol. Nesse grupo encontram-se Willian H. Newman, George Terry, Harold Koontz e Cyril O'Donnell.

O trabalho de Koontz e O'Donnell (1978), que menciona o princípio da universalidade das funções administrativas, demonstra muito bem o que seria a ideia de teoria dos processualistas. Os autores afirmam que qualquer coisa que diga respeito às funções de um administrador pode ser aplicada a todos os outros administradores, desta forma, seria possível desenvolver uma teoria de administração universal e única para todos os administradores.

Dos intelectuais seguidores de Fayol pode-se citar Koontz e O'Donnell (1982) como dois dos mais importantes. Eles reformularam as ações administrativas descrevendo-as como as atividades de: planejamento, organização, designação de pessoal, direção e controle. A antiga coordenação, descrita por Fayol, passa a ser interpretada como resultado da efetiva aplicação das outras cinco funções (WREN, 1994).

Assim, muitos autores foram desenvolvendo suas pesquisas e trabalhando a partir dos elementos de Fayol. Isso fez com que surgisse uma série de definições de funções, advindas de planejar, organizar, dirigir e controlar.

Essa tendência da universalidade da abordagem do processo foi acompanhada também no que se refere ao universo das pequenas empresas e pode ser notada assim, uma tentativa de aplicação dos elementos de administração de Fayol nesse contexto. Ainda hoje, trabalhos como o de Fillion

(1999) fazem uso da abordagem do processo para definir o dirigente da pequena empresa.

As funções administrativas também receberam críticas por serem muito rígidas, formais e inconsistente na descrição do trabalho do administrador (KOTTER, 1999; MINTZBERG, 1973; STEWART; FONDAS, 1982).

Para Escrivão Filho (1995) a abordagem do processo baseia-se numa concepção do social e da ciência bastante questionável. Sua abstração em relação à realidade mais encantou do que preocupou seus teóricos e a definição das funções do administrador em atividades de planejar, organizar, dirigir e controlar é própria da fase de constituição das fábricas.

3.4.2 A Abordagem dos Papéis Administrativos

Desde o final do século XIX até os dias atuais, falar sobre o trabalho do administrador remete diretamente às funções apresentadas por Fayol. Para Mintzberg (1973) a administração há muito tempo não enfrenta seriamente a pergunta fundamental: o que fazem os administradores?

Inaugurando uma nova abordagem, Mintzberg discorda de Fayol no que se refere à forma de descrição do trabalho do administrador. O autor menciona que o caráter prescritivo dos clássicos, para os quais a execução de planos formais, por meio de atividades sequenciais seria suficiente para orientar o trabalho do administrador, está longe da sua verdadeira função (MINTZBERG, 1973).

Baseando-se em pesquisas empíricas, especificamente na observação estruturada, Mintzberg estudou cinco diretores-presidentes de grandes e

médias empresas norte-americanas. Enquanto foram observadas atentamente as atividades do executivo foram realizadas anotações e diários.

Após esse estudo, em 1975 em seu artigo *Trabalho do Administrador: folclore e fato*, o autor menciona que as conhecidas descrições dos processualistas sobre o trabalho do administrador são verdadeiros folclores e não correspondem a realidade.

Devido a essa conclusão, o autor, em 1973, propôs papéis para o trabalho do administrador que, segundo Mintzberg (2010) naquela época acreditava-se que era um modelo, hoje acredita-se tratar apenas de uma lista de papéis gerenciais.

Para Mintzberg (1973), o administrador desempenhava suas atividades por meio de dez papéis componentes do seu cargo. Esses papéis são:

1. Papéis interpessoais

- a) **Representante:** refere-se aos deveres de caráter cerimonial, como participações em almoços com clientes, cumprimentos a visitantes, entre outros da mesma natureza. Essas obrigações são fundamentais para o funcionamento da organização e não devem ser ignoradas.
- b) **Líder:** o executivo é o responsável pelo trabalho de todos os funcionários de uma unidade. Por meio da liderança direta ele motiva e encoraja os funcionários, de modo a conciliar suas necessidades individuais com as necessidades e objetivos da empresa.
- c) **Contato:** o executivo tende a conhecer mais de perto o ambiente que o cerca e mantém contatos fora da sua cadeia vertical de comando, o que o faz manter uma rede de contatos interna e outra externa que o auxiliam na obtenção de informações para a tomada de decisão.

2. Papéis Informacionais

- a) **Monitor:** o executivo monitora o ambiente, interrogando seus contatos e subordinados, em busca de informações. Assim essas informações são conseguidas por meio de boatos e fofocas, no entanto, o executivo acaba recebendo muitas informações não solicitadas.
- b) **Disseminador:** o executivo compartilha e distribui para seus subordinados grande parte das informações privilegiadas as quais eles não teriam acesso de outra maneira.
- c) **Porta-voz:** executivo envia informações para o ambiente externo, ou seja, fora da sua unidade. O executivo de grande empresa gasta tempo considerável lidando com diferentes grupos de interesse. Um exemplo desse papel é o discurso do presidente em busca de apoio para uma causa de sua organização.

3. Papéis Decisionais

- a) **Empreendedor:** o executivo busca constantemente melhorar sua unidade, agindo de forma pró-ativa, adaptando-se as mudanças do ambiente.
- b) **Solucionador de distúrbios:** o executivo tem que resolver, involuntariamente, problemas que ocorrem sem seu controle. Ele emprega boa parte do seu tempo resolvendo interferência como greve, falência de clientes importantes, entre outras.
- c) **Alocador de recursos:** o executivo decide quem obterá o que em sua unidade organizacional, encarrega-se de projetar a estrutura de sua unidade e o modelo de relacionamento formal que determina como o trabalho deve ser dividido. Ele também autoriza importantes decisões

antes que as mesmas sejam executadas. Ele também distribui seu próprio tempo, sendo considerado esse um importante recurso.

- d) **Negociador:** o executivo gasta grande parte do seu tempo negociando pois somente o executivo possui informações e autoridade para tomar decisões relativas ao assunto em questão.

Para Escrivão Filho (1995), Mintzberg foi o único autor a desafiar a hegemonia das funções de Fayol para descrever o trabalho do administrador. Acompanhando a linha de Mintzberg e contrariando a abordagem do processo também podem ser citados autores como John Kotter e Rosemary Stewart.

Kotter (1999) diz que para o entendimento do trabalho do administrador é preciso conhecer os tipos de desafios e dilemas que eles enfrentam constantemente. Para ele a ação do administrador se baseia em estabelecer uma agenda, construir redes de contatos e implementar a agenda. Já Stewart (1982) critica a generalização sobre o trabalho do executivo a partir do comportamento declarado dos gerentes. A autora afirma a necessidade de compreendê-lo a partir de suas demandas, restrições e escolhas e critica a abordagem do processo por ser muito formal e idealista.

Kotter (1982) e Mintzberg (1973) criticam Fayol por ter sintetizado de maneira abstrata o trabalho do administrador e acrescentam que o uso da observação sistemática das atividades diárias é uma forma mais eficiente de analisar o que os administradores fazem na prática. Eles fazem críticas à obra de Fayol por ela ser baseada em sua própria experiência, enquanto os autores da abordagem dos papéis se baseiam em pesquisas empíricas como forma de evidenciar suas proposições.

Escrivão Filho (1995) critica a forma de pesquisa de Mintzberg (1973), dizendo que em seu alicerce há uma crença extremada no conhecimento objetivo. Mintzberg faz a defesa e o uso da observação estruturada onde o conhecimento manifesto, visível e possível de medir é a revelação da realidade.

Para fins do presente estudo, e para classificar o trabalho do administrador, será utilizada a abordagem dos papéis de Mintzberg.

4 PEQUENA EMPRESA, DIRIGENTE E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Este capítulo é relevante ao trabalho por descrever os principais critérios para a classificação da pequena empresa bem como o seu papel econômico e social. Também são discutidos os fatores gerais que podem caracterizar o desempenho das pequenas empresas, bem como o papel específico do dirigente na construção desse desempenho organizacional.

4.1 Papel Econômico e Social das Pequenas Empresas

As pequenas empresas são importantes atores tanto no cenário econômico e social mundial, quanto no brasileiro. As características das pequenas empresas foram chamadas por Leone (1999) de especificidades. A autora classificou-as em organizacionais (que se referem a sua estrutura organizacional simples e centralizada, com poucas funções administrativas), decisoriais (que se referem às características específicas do processo de tomada de decisão) e individuais (que tratam das características do próprio dirigente sendo o único indivíduo predominante na organização).

A maioria dos pesquisadores em gestão considera que uma das maiores dificuldades ao se estudar as pequenas empresas é sua extrema heterogeneidade, no entanto, o seu papel como principais geradoras de novos empregos despertaram as atenções dos observadores que creem que o

aprofundamento desses conhecimentos traga ajuda mais adequada às necessidades dessas empresas (LEONE, 1999).

Para Kruglianskas (1996) a existência de um grande número de pequenas empresas no país favorece a estabilidade social e política, pois diminui a concentração de mercado e colabora para uma melhor distribuição de renda. Com uma estrutura de mercado menos concentrada, há um maior dinamismo que pode ajudar a reduzir os problemas decorrentes da existência de oligopólios, os quais exercem poder sobre o estabelecimento de preços no mercado.

Segundo o SEBRAE-SP, no Brasil existem 5,1 milhões de empresas das quais, 98% são micro e pequenas empresas. Os pequenos negócios formais e informais são responsáveis por mais de dois terços das ocupações do setor privado (SEBRAE-SP, 2012).

Essas empresas também representam 62% das empresas exportadoras, respondem por 56% dos empregos formais e seus faturamentos correspondem a 20% do PIB nacional (SEBRAE, 2006). Em termos gerais, empresas desse porte concentram-se mais no interior dos estados, correspondendo a 67% de seu total (SEBRAE, 2008).

4.2 Critérios para Classificação das Pequenas Empresas

Devido a grande heterogeneidade das pequenas empresas, muitos critérios podem ser considerados como úteis em sua classificação. As pequenas empresas podem ser classificadas tanto por parâmetros qualitativos como quantitativos (JULIEN, 1993). Dentre os critérios quantitativos mais

utilizados estão o número de funcionários por setor econômico, o faturamento, o volume de vendas e o capital social (D'AMBOISE; MULDOWNNEY, 1988; LEONE, 1991).

Existem países, como por exemplo o Brasil, que utilizam como critério principal de classificação o número de funcionários, no entanto, existem divergências quanto a eficácia desta classificação, pois uma empresa pequena no número de funcionários pode apresentar receita bruta muito alta (DRUCKER, 1981). Outros critérios quantitativos são utilizados em determinadas situações e por diferentes instituições, como, por exemplo, o critério da receita bruta anual, utilizado pela Receita Federal na arrecadação de impostos, conforme Tabela 1:

Porte	Simple Nacional	Exportações
Microempresas	Até R\$ 360 mil/ano	Até o mesmo valor do seu faturamento bruto anual.
Empresas de Pequeno Porte	Até R\$ 3,6 milhões/ano	Até o mesmo valor do seu faturamento bruto anual.

Tabela 1: Classificação das pequenas empresas segundo faturamento bruto anual
Fonte: Simples...(2012).

O *Small Business Administration (SBA)*, um órgão norte-americano de assistência aos pequenos negócios, utiliza como critério de classificação o número de funcionários nos últimos doze meses ou a média das receitas anuais nos últimos 3 anos. Assim, dependendo do setor econômico pode ser aplicado ou um critério ou outro. Há setores que o primeiro critério utilizado é o do número de funcionários, podendo este variar, conforme o setor, entre 500 a 1500. No entanto, dada a complexidade desta classificação, para fins de

pesquisa, o SBA adota como critério o padrão de até 500 funcionários para pequena empresa (SBA, 2011).

O Serviço de Apoio a Micro e Pequena Empresa – SEBRAE sugere como forma de classificação o número de funcionários e o setor econômico, conforme apresentado na Tabela 2.

Porte/Setor	Indústria	Comércio e Serviços
Microempresa	Até 19	Até 9 empregados
Empresas de Pequeno Porte	De 20 a 99	De 10 a 49
Médias	De 100 a 499	De 50 a 99
Grande	500 ou mais	100 ou mais

Tabela 2: Classificação das pequenas empresas segundo número de empregados por setor.

Fonte: SEBRAE (2012).

Para Rattner (1984) um problema presente em todos os estudos sobre pequenas empresas é o da definição, ou classificação do que seja uma pequena empresa, pois os critérios convencionais, como número de empregados e valor do faturamento, se mostram insuficientes. Estudos comparativos internacionais mostram que cada país adota esses critérios de diferentes maneiras de acordo com as peculiaridades da estrutura econômica de cada país (RATTNER, 1984).

Em razão da heterogeneidade das pequenas empresas dificultar a escolha de um único critério para sua classificação (D'AMBOISE; MULDOWNNEY, 1988; LEONE, 1991, 1999; JULIEN, 1993) também se considera como forma de classificação os critérios qualitativos. Esses critérios qualitativos muitas vezes apresentam uma imagem mais fiel das empresas porque tocam essencialmente na estrutura interna, na organização e nos estilos de gestão (LEONE; 1991).

Dentre os critérios qualitativos, encontra-se a definição de Drucker (1981, p.221), para o qual “uma empresa é o tamanho da estrutura administrativa que necessita” o que justifica que a estrutura administrativa, principalmente a da alta administração, é o único critério confiável para avaliar o tamanho de uma empresa. Desta forma, o autor propõe uma classificação das empresas pela sua estrutura administrativa.

Dutra e Guagliard (1994) apud Leone (1991) colocam que as pequenas empresas são usam trabalho próprio ou de familiares, não possuem administração especializada fora da empresa, não pertencem a grupos financeiros ou econômicos, nem têm produção em escala, tem organizações rudimentares e apresentam menor complexidade do equipamento produtivo.

D’Amboise e Muldowney (1988) e Leone (1991) colocam a heterogeneidade como uma característica da pequena empresa. Julien (1990 apud JULIEN; TORRES, 2005) estabelece seis características da pequena empresa, a saber: número de funcionários; centralização administrativa; baixo nível de especialização dos dirigentes, equipamentos e funcionários; informalidade da estratégia e uso de intuição; contato direto entre funcionários e dirigente, ou seja, sistemas de informação interna simples; e mercado local.

Com exceção da primeira característica citada pelo autor, que se refere ao tamanho da empresa definido pelo número de funcionários, as demais podem ser consideradas como critérios de classificação qualitativos.

Drucker (1981) define a estrutura administrativa da pequena empresa em três níveis: o nível do chefe, um nível administrativo entre o chefe e os funcionários, e o nível dos funcionários, e, diz que o dirigente ocupa a maior

parte do tempo em áreas funcionais e o restante do tempo em funções de direção e tarefas operacionais.

Já a centralização administrativa é caracterizada pela centralização das ações no dirigente. O contato direto do dirigente com os funcionários significa que entre eles não há muitos níveis hierárquicos, assim, um está facilmente e constantemente em contato com o outro.

Ter sistemas de informação simples quer dizer que a empresa não possui programas complexos e específicos para armazenar, absorver e transferir informações, pois isso na pequena empresa ocorre de maneira informal. A informalidade da estratégia refere-se ao fato da pequena empresa muitas vezes possuir uma estratégia que existe na mente do dirigente sem ser formalizada e exteriorizada em um planejamento estratégico formal. O dirigente também faz uso da intuição para elaborar suas ações e decisões.

Os critérios qualitativos são mais sincronizados com os estilos de direção, o perfil e as atitudes dos dirigentes e com suas percepções do ambiente externo, desta forma, podem oferecer mais subsídios para o estudo da empresa quando se parte do princípio que esta é um espelho do comportamento do seu dirigente (LEONE, 1991).

4.3 Fatores de Desempenho Organizacional da Pequena Empresa

Muitos são os fatores que interferem no desempenho organizacional e mapear todos se torna tarefa quase impossível. Há trabalhos que tentam

consolidar os fatores influentes no desempenho organizacional da pequena empresa, no entanto, essas tentativas de consolidação ainda são insuficientes para abranger todas as possibilidades existentes (WATSON et al., 1998).

Apesar de existirem muitos trabalhos sobre os fatores que influenciam o desempenho da pequena empresa, de acordo com a revisão sistemática da literatura, os principais autores que publicaram sobre este tema foram: Roper, 1998; Hankinson, 2000; Lee; Tsang, 2001; Haber; Reichel, 2005; Hmieleski; Ensley, 2007; Reijonem; Kompula 2007; Westerberg; Wincent, 2008; e Nichter; Goldmark, 2009.

Esses trabalhos que analisam as influências no desempenho da pequena empresa, além de serem frequentes na literatura, ainda são os mais variados possíveis por abrangerem os mais diferentes tipos de fatores, como apresentado no Quadro 1.

Dentre a série de fatores que são identificados, notam-se estudos que analisam os fatores do desempenho em conjunto, como por exemplo, os estudos que tratam do perfil do dirigente, do comportamento, do ambiente, das características da empresa, entre outras (ROPER, 1998; HANKINSON (2000); LEE; TSANG (2001); HABER; REICHEL, 2007; HMIELESKI; ENSLEY (2007); REIJONEN; KOMPULA, 2007; WESTERBERG; WINCENT, 2008; NICHTER; GOLDMARK, 2009). E os estudos que tratam de algum fator isolado, como por exemplo, os que tratam somente de aspectos relacionados ao dirigente influenciando o desempenho da organização (BOONE et al., 2000; ANDERSSON; TELL, 2009; TARRES et al., 2006)

Fatores	Autores							
	Roper (1998)	Haber e Reichel (2005)	Reijonen e Kompula (2007)	Nichter e Goldmark (2009)	Hmieleski e Ensley (2007)	Lee e Tsang (2001)	Hankinson (2000)	Westerberg (2008)
Fatores contextuais/ambientais	X	X	X	X	X			
Características/ Personalidade do dirigente	X	X	X	X		X	X	
Alvos estratégicos	X							
Planejamento		X	X					
Inovação			X					
Cultura empreendedora			X					
Características da firma				X				
Cadeia de valor				X				
Fatores relacionados a rede social				X		X		
Comportamento de Liderança do Empreendedor					X			
Experiência						X		
Competência empreendedora								X

Quadro 1: Fatores influentes no desempenho da pequena empresa.
Fonte: a autora.

Nota-se que entre os fatores apresentados nos trabalhos do Quadro 1, o dirigente da pequena empresa e o ambiente são os únicos fatores que aparecem em todos os artigos. Isso demonstra a importância do dirigente para o desempenho da pequena empresa.

4.3.1 O Fator Dirigente no Desempenho da Pequena Empresa

Dentre os muitos fatores responsáveis pelo desempenho organizacional da pequena empresa nota-se o dirigente como um dos mais importantes (ANDERSSON; TELL, 2009). No caso das pequenas empresas, o desempenho pode ser sinônimo do sucesso do estilo do dirigente (BURKE; JARRAT, 2004).

Gelderen et al. (2000) comentam que até mesmo o *status* de fundador, ou seja, a experiência passada, também pode ser considerado como algo que exerce uma influencia dominante no desempenho.

Muitos consideram que o sucesso da empresa decorre, principalmente, das atitudes do dirigente (NICTER; GOLDMARK, 2009). Roper (1996) diz que o gerenciamento da firma e as iniciativas de controle, ou seja, as tomadas de decisões na empresa são quase que exclusivamente dependentes das características do dirigente, que por sua vez influenciam as atitudes.

Assim como os estudos apresentados na seção anterior, que tratam dos fatores que influenciam o desempenho, também pode ser mencionada uma série de estudos que analisam os fatores relacionados somente ao dirigente da pequena empresa que geram alguma orientação no desempenho. Esses estudos tratam, dentre outras coisas, do perfil psicológico do dirigente, das características de personalidade, e dos traços gerenciais e a influencia no desempenho (BEGLEY; BOYD, 1987; HANKINSON et al., 1997; ANDERSSON; TÉLL, 2009).

Assim, como forma de sintetizar e analisar os trabalhos que apresentam os fatores relacionados ao dirigente que orientam o desempenho da pequena empresa estrutura-se o quadro 2.

Fatores	Autores							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Características e perfil psicológico	X	X	X	X				X
Comportamento		X			X			X
Intenções e capacidades gerenciais		X						X
Tipo de empresa				X				
Otimismo do dirigente							X	
Envolvimento do proprietário						X		
Aspirações e motivações								X

LEGENDA:

1- Begley e Boyd (1987)	5- Hmieleski e Corbett (2008)
2- Hankinson et al. (1997)	6- Vos e Roulston (2008)
3- Boone et al. (2000)	7- Hmieleski e Baron (2009)
4- Tarres et al. (2006)	8- Andersson e Téll (2009)

Quadro 2: Fatores individuais relacionados ao dirigente que orientam o desempenho da pequena empresa.

No que se refere as características e perfil psicológico do dirigente, os autores colocam a necessidade de desafio, o locus de controle, a propensão ao risco, a tolerância a ambiguidade, o comportamento tipo A, o gênero, a idade, o nível educacional, a capacidade de planejamento, a experiência anterior, a preferência por inovação e os valores pessoais (BEGLEY; BOYD, 1987; HANKINSON ET AL., 1997; TARRES ET AL., 2006; ANDERSSON; TELL, 2009).

Quanto ao fator comportamento, considera-se a maneira como o dirigente trabalha e a forma como ele administra o seu tempo a fim de executar suas tarefas e sua forma de improvisar. Para improvisar o dirigente deve ser capaz de desviar os seus planos e se adaptar as rápidas e imprecisas condições do ambiente (HANKINSON ET AL., 1997; ANDERSSON; TELL, 2009;).

Intenções e capacidades gerenciais se refere as habilidades nas áreas funcionais, as habilidades técnicas, a habilidade com idiomas, liderança e habilidade para lidar com pessoal (HANKINSON ET AL., 1997; ANDERSSON; TELL, 2009).

Tipo de empresa trata do setor que a empresa atua, se o dirigente já teve ou não experiência nesse setor e se houve participação em incubadora de empresas (TARRES ET AL., 2006).

O otimismo refere-se as expectativas generalizadas para experimentar resultados positivos (HMIELESKI; BARON, 2009).

O envolvimento do proprietário pode ser considerado como a quantidade de dinheiro que o acionista investe no negócio e também o grau de envolvimento no gerenciamento da empresa (VOS; ROULSTON, 2008).

Por último, as aspirações e motivações tratam das aspirações e motivações para expandir o negócio. Nem sempre os dirigentes querem que o negócio aumente, alguns podem priorizar outros fatores que não o crescimento (ANDERSSON; TELL, 2009).

Assim, um dos fatores, relacionado ao dirigente, que orienta o desempenho da pequena empresa é o comportamento. Desta forma, de acordo com Gartner (1989), pode-se considerar como um fator individual, o estudo do fator comportamental por meio das atividades executadas pelo dirigente, ou seja, por meio do seu trabalho.

5 MÉTODOS DE PESQUISA

O presente capítulo apresenta os métodos de pesquisa que foram utilizados no trabalho de campo a fim de definir e estabelecer a forma como o objetivo principal da investigação foi alcançado, assim, pode-se considerar que este capítulo serviu para nortear as fases de coleta e análise dos dados.

Primeiramente a pesquisa foi caracterizada quanto à natureza e quanto aos fins. Em seguida também foi apresentada e explicada a abordagem da pesquisa, os procedimentos técnicos, as questões de pesquisa, ou seja, as perguntas que devem ser feitas para ajudar a chegar no objetivo principal e a responder o problema, e as variáveis da pesquisa. A reflexão sobre os métodos de pesquisa é importante por permitir que o pesquisador vá a campo melhor preparado e com consciência das técnicas empregadas.

Também foram apresentadas as técnicas de coleta e análise dos dados, onde foram mostradas as ferramentas utilizadas e as considerações éticas, a fim de guiar a pesquisa e manter a integridade do trabalho. Por fim, foi realizada a caracterização das empresas estudadas.

5.1 Caracterização da Pesquisa

A presente pesquisa é caracterizada da seguinte maneira:

5.1.1 Natureza e Fins da Pesquisa: Aplicada e Descritiva

Quanto a natureza é caracterizada como pesquisa aplicada porque objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos (MORESI, 2003).

Quanto aos fins, é considerada uma pesquisa descritiva. A pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno e também pode estabelecer correlações entre variáveis. Esse tipo de pesquisa não necessariamente precisa explicar os fenômenos que descreve, mas serve para base de tal explicação (MORESI, 2003). A presente pesquisa descreve como o trabalho do dirigente orienta e avalia o desempenho organizacional da pequena empresa.

5.1.2 Abordagem da Pesquisa: Qualitativa

Para Kirk e Miller (1986) a pesquisa qualitativa é uma tradição particular nas ciências sociais e depende fundamentalmente da observação de pessoas em seu próprio território e da interação entre elas em sua própria língua, com seus próprios termos.

Na pesquisa qualitativa os objetos de estudo não são reduzidos a simples variáveis, mas sim representados em sua totalidade e dentro de seus contextos cotidianos, por isso, os campos de estudo não são situações artificiais criadas em laboratórios, mas correspondem as práticas e interações reais do sujeito na vida cotidiana (FLICK, 2009). O objetivo da pesquisa qualitativa consiste menos em testar teorias já formuladas e mais em descobrir o novo e desenvolver teorias empiricamente fundamentadas (FLICK; 2009).

A pesquisa qualitativa trata dos significados que as pessoas atribuem às suas experiências do mundo social e à maneira como as pessoas compreendem esse mundo. A forma de mensuração tenta, portanto, interpretar os fenômenos sociais em termos dos sentidos que as pessoas lhes atribuem e, por isso, é muitas vezes chamada de pesquisa interpretativa (POPE; MAYS, 2009). “A pesquisa qualitativa demonstra a variedade de perspectivas – do paciente, de seus familiares, dos profissionais – sobre o objeto, partindo dos significados sociais e subjetivos a ele relacionados” (FLICK, 2009, p. 24). Por isso, para Creswell (2007) não é possível evitar as interpretações pessoais na análise de dados qualitativos.

A pesquisa qualitativa é diferente da quantitativa devido a fatores como (CRESWELL, 2007; FLICK, 2009; POPE e MAYS, 2009):

- Ocorrência em um cenário natural;
- Utilização de métodos múltiplos interativos e humanísticos;
- Interpretativismo, que significa que o investigador filtra os dados por meio de uma lente pessoal situada em um momento sociopolítico e histórico específico.
- Ênfase no ponto de vista dos sujeitos.

5.1.3 Procedimentos técnicos da pesquisa: Estudo de Caso

A presente pesquisa teve como procedimento técnico o estudo de caso, que de acordo com Creswell (2007) é o método mais utilizado nas pesquisas qualitativas.

Para Stake (2009) o estudo de caso é o estudo da particularidade e complexidade de um único objeto no qual o investigador qualitativo enfatiza os episódios significativos, a sequencialidade dos acontecimentos em seu contexto e a totalidade do indivíduo. Para o autor, o estudo de caso pode ser dividido em três tipos: o estudo de caso intrínseco, cujo interesse consiste em aprender sobre um caso em particular; o estudo de caso instrumental, quando tem a intenção de aprender outra coisa e visa algo mais do que o objeto específico; e o estudo de casos coletivos, que é a utilização de vários casos instrumentais (STAKE, 2009).

O presente trabalho pode ser classificado, de acordo com Stake (2009), em um estudo de casos coletivos.

O estudo de casos coletivos é a escolha de mais de uma representação, por exemplo, a escolha de vários professores a serem estudados e não apenas um. Cada estudo de caso é individual, no entanto, deve haver uma coordenação importante entre eles para que seja considerado coletivo (STAKE, 2009).

Um estudo de caso coletivo pode ser feito com maior preocupação quanto à sua representatividade, no entanto, como a amostra geralmente é pequena, fica difícil defender a representatividade. Para o estudo de casos coletivos a seleção por amostragem de atributos não deve ser a prioridade mais importante. O equilíbrio e a variedade são muito mais importantes, sem contar a oportunidade de aprender (STAKE, 2009).

Para Stake (2009, p. 148), o estudo de caso é “intrincado, pessoal e situacional” tratando-se de uma investigação altamente pessoal. Utiliza-se linguagens narrativas e comuns, é dada ao leitor a oportunidade ter suas

próprias interpretações, no entanto, as interpretações do investigador é que são apresentadas. Para executar o estudo de caso, o pesquisador não se afasta da sua vida normal quando observa, interpreta e escreve as ações de um caso e presume-se que a forma como o caso e o investigador interagem é única e não necessariamente reproduzível para outros casos (STAKE, 2009).

A qualidade e a utilidade da investigação não se baseiam na reprodutibilidade, mas na valorização pois busca-se um entendimento preciso porém limitado (STAKE, 2009).

5.2 Questões da pesquisa

As questões de pesquisa existem para facilitar o trabalho de investigação e podem ser enunciados de qualquer modo, desde que útil (STAKE, 2009). As questões de pesquisa também são importantes por ajudarem a criar uma estrutura conceitual para o estudo de caso (STAKE, 2009). Dentro do contexto das pequenas empresas, a presente pesquisa foi norteada pelas seguintes questões:

- Como é avaliado o desempenho da pequena empresa?
- O processo estratégico estabelece metas de desempenho?
- Os critérios de avaliação do desempenho são amplos (abrangem mais de uma área funcional) ou são apenas financeiros?
- O processo de avaliação é marcado pelas especificidades da pequena empresa (informalidade, centralização, sistemas internos simples)?
- O trabalho do dirigente enfatiza o planejamento e o controle ou é mais focado em relações interpessoais?

- O trabalho do dirigente enfatiza o estabelecimento estratégico de metas e a avaliação do desempenho da empresa?

5.3 Variáveis da pesquisa

Podem-se considerar, de acordo com os objetivos propostos, as variáveis da pesquisa como sendo: a pequena empresa; o trabalho do dirigente da pequena empresa; e o desempenho organizacional da pequena empresa, conforme estruturado na figura 3.

Figura 3: Variáveis da pesquisa.
Fonte: A autora.

5.3.1 Pequena empresa

Trata-se das empresas que apresentam pouca especialização dos cargos administrativos; não pertencem a grupos empresariais; não tem produção em escala; apresentam estreita relação pessoal do proprietário com os empregados, os clientes e os fornecedores; tem falta de poder de barganha nas negociações de compra e venda; e as atividades e tarefas relacionadas a

condução da empresa são concentradas principalmente nas funções do dirigente (LEONE, 1991; DUTRA E GUAGLIARD (1994) apud LEONE (1991); RATTNER (1984), conforme discussão feita na seção 4.1.

5.3.2 Trabalho do dirigente da pequena empresa

O trabalho do dirigente da pequena empresa pode ser definido como: informal, não planejado, e *ad hoc*, centralizado, com meios de comunicação informais e mudança rápida de tarefas gerenciais para operacionais. O dirigente da pequena empresa é capaz de exercer uma série de papéis e ao mesmo tempo usar habilidades complexas (FLORÉN, 2006).

A fim de descrever o trabalho do dirigente da pequena empresa foi utilizada a abordagem dos papéis de Mintzberg (1973). A descrição e as atividades típicas de cada papel estão detalhadas no Quadro 3.

5.3.3 Desempenho organizacional da pequena empresa

Desempenho organizacional é a capacidade das organizações atingirem seus objetivos usando os recursos de modo eficiente no curto prazo a fim de atingirem saúde financeira no longo prazo (DAFT; MARCIC, 2005; KAPLAN; NORTON, 1992). A fim de caracterizar o desempenho organizacional da pequena empresa o presente trabalho usou as quatro perspectivas do *BSC*. Kaplan e Norton (1997) sugerem algumas medidas genéricas de mensuração das perspectivas consolidadas no Quadro 4.

Papel	Descrição	Atividades relacionadas
Interpessoal: ligado diretamente ao status e autoridade do dirigente. Envolve essencialmente o desenvolvimento de relacionamentos interpessoais.		
Representante	Representante principal; obrigado a desenvolver certas rotinas e deveres de natureza legal e social.	Cerimônias, solicitações de status e solicitações em geral.
Líder	Responsável pela motivação e ativação dos subordinados; responsável pelo pessoal, por treinar e por associar os deveres.	Todas as atividades gerenciais que tem que lidar com os subordinados.
Ligação	Mantém uma rede de contatos internos e externos desenvolvida por ele mesmo, a qual providencia favores e informações.	Agradecimentos por e-mail, trabalho externo e outras atividades envolvendo membros externos.
Informacional: as atividades desses papéis estão relacionadas a receber e transmitir informações.		
Monitor	Procura e recebe uma ampla variedade de informações especiais para desenvolver por meio do entendimento da organização e do ambiente. Emerge como um centro nervoso das informações internas e externas da organização.	Manipula todos os documentos e contatos categorizados como preocupado primeiramente com o recebimento de informações (novidades de periódicos, e passeios de observação).
Disseminador	Transmite informação recebida do meio externo ou dos internos. Algumas são informações factuais, outras envolvendo interpretação e integração das diversas posições de valores das influências organizacionais.	Encaminhamento de e-mail e documentos para a organização a fim de informar. Contato verbal envolvendo fluxo de informações para os subordinados (sessões de revisão, fluxos instantâneos de comunicação, etc.).
Porta-voz	Transmite informações como planos, políticas, ações, resultados, etc., para fora da organização. Serve como um "expert" da indústria.	Reuniões de conselho, manipulação de documentos e contatos envolvendo a transmissão de informações para fora da organização.
Decisional: envolvem o tratamento dos pedidos de autorização, as reuniões para decidir estratégias e lidar com problemas e a negociação com outras empresas.		
Empreendedor	Busca oportunidades e iniciativas como melhorias de projetos, tanto dentro da organização como no seu ambiente externo, a fim de promover mudanças. Também supervisiona o desenho de certos projetos.	Monta a estratégia e revisa sessões que envolvem a iniciação ou o desenho de projetos de melhoria.
Manipulador de distúrbios	Responsável por ações corretivas quando a organização encara distúrbios importantes e inesperados.	Monta a estratégia e revisa sessões que envolvem distúrbios e crises.
Alocador de recursos	Responsável por alocar os recursos organizacionais de todos os tipos e em consequência, aprovar todas as decisões organizacionais significantes.	Agendamentos e solicitações de autorização. Qualquer atividade envolvendo orçamentos e programação do trabalho dos subordinados.
Negociador	Responsável por representar a organização nas negociações.	Negociar.

Quadro 3: Descrição e atividades relacionadas aos papéis.

Fonte: Mintzberg (1973).

Perspectiva	Medidas Genéricas	Medidas Essenciais
Financeira	Retorno sobre o investimento e o valor econômico agregado.	<ul style="list-style-type: none"> Retorno sobre o investimento/ valor econômico agregado; Lucratividade; Aumento/mix de receitas; Produtividade e redução de custos.
Do cliente	Satisfação, retenção, participação de mercado e participação de conta.	<ul style="list-style-type: none"> Participação de mercado; Aquisição de clientes; Retenção de clientes; Lucratividade dos clientes; Satisfação dos clientes.
Interna	Qualidade, tempo de resposta, custo e lançamento de novos produtos.	<ul style="list-style-type: none"> Processos de inovação: identificar o mercado; idealizar oferta de produtos/serviços. Processos de operações: gerar produtos/serviços; entregar produtos/ prestar serviços. Serviços de pós-venda: serviços aos clientes.
Aprendizado e Crescimento	Satisfação dos funcionários e disponibilidade dos sistemas de informação.	<ul style="list-style-type: none"> Satisfação dos funcionários; Retenção de funcionários; Lucratividade por funcionário.

Quadro 4: Medidas genéricas e essenciais das perspectivas do BSC.

Fonte: Kaplan e Norton (1997)

5.4 Técnicas de coleta de dados

Anteriormente ao início do trabalho de coleta de dados, ou seja, antes de ir a campo, é necessário por parte do investigador, uma reflexão profunda e um plano para a coleta dos dados. Também é essencial que esse plano esteja de acordo com as perguntas de pesquisa (STAKE, 2009).

As técnicas utilizadas neste trabalho para a coleta de dados, de acordo com Bell (2008), foram: a entrevista semi-estruturada, a observação estruturada e o diário de campo.

5.4.1 Entrevista

Para Britten (2009 apud POPE; MAYS, 2009), na sociologia e nas disciplinas relacionadas, entrevistar é uma técnica de pesquisa bem estabelecida podendo ser dividida em três tipos:

- Estruturada: geralmente como um questionário estruturado;
- Semi-estruturada: com perguntas abertas;
- Em profundidade: quando um ou dois assuntos são cobertos detalhadamente.

No presente trabalho foram utilizadas as entrevistas semi-estruturadas. As entrevistas semi-estruturadas apresentam uma boa estrutura flexível, consistindo em questões abertas que definem a área a ser explorada, e a partir da qual o entrevistador ou a pessoa entrevistada pode divergir a fim de prosseguir com uma ideia ou resposta em maiores detalhes (BRITTEN, 2009).

Para Flick (2009) a entrevista semi-estruturada pode ser utilizada para a reconstrução de teorias subjetivas. O termo “teoria subjetiva” é utilizado por se referir a reserva complexa de conhecimento que o indivíduo tem sobre o tópico em estudo (FLICK, 2009). Pode-se dizer que a teoria subjetiva do indivíduo é o conhecimento que ele tem e usa para entender determinado assunto.

A entrevista semi-estruturada é útil pelo fato dos entrevistados possuírem uma reserva complexa de conhecimento sobre o tópico em estudo. Esse conhecimento envolve suposições que são explícitas e imediatas, que podem ser expressas de forma espontânea ao responderem a pergunta aberta (FLICK; 2009). A fim de articular as suposições explícitas e imediatas do entrevistado é necessário que ele seja amparado por apoios metodológicos como os diversos tipos de questões (FLICK, 2009).

Para Flick (2009), durante a entrevista semi-estruturada são reconstruídos os conteúdos da teoria subjetiva. O roteiro de entrevista deve então mencionar diversos tópicos, sendo os tópicos introduzidos por uma questão aberta (respondidas com base no conhecimento que o entrevistado possui imediatamente a mão) e seguido de perguntas norteadas pela teoria. Essas perguntas norteadas pela teoria são voltadas para a literatura científica sobre o tópico em análise ou baseiam-se nas pressuposições teóricas do pesquisador (o entrevistado pode concordar ou não com essas perguntas, baseado na sua teoria subjetiva). Por fim, são feitas perguntas confrontativas, as quais correspondem às teorias e às relações apresentadas pelo entrevistado até aquele ponto e servem para reexaminar criticamente as noções do indivíduo frente à alternativas concorrentes (FLICK, 2009)

A exteriorização do conhecimento do entrevistado permite ao investigador compreender melhor o caso em estudo.

5.4.2 Diário de Campo

O diário de campo pode ser considerado como um item dentro das evidências documentais (BELL, 2008; CRESWELL, 2007; FLICK, 2009). Para Bell (2008) há dois tipos de evidências documentais, as fontes primárias (aparecem no período de pesquisa), nas quais se inclui o diário de campo, e as fontes secundárias (interpretações dos documentos que aparecem no período de pesquisa).

Para Creswell (2007), durante o processo de pesquisa o investigador qualitativo pode coletar documentos públicos (jornais, atas de reunião e relatórios oficiais) ou privados (registros pessoais, diários, cartas, e e-mails).

Também pode ser utilizado o diário de campo. “Os diários de campo devem documentar o processo de abordagem de um campo, as experiências, os problemas no contato com o campo ou com os entrevistados, e a aplicação dos métodos” (FLICK, 2009, p. 269). Outros fatos, como questões de menor relevância e perdas na observação, generalização e avaliação do pesquisador individual, também devem ser levados em conta, pois analisar essa documentação e as opiniões nelas manifestadas torna o processo de pesquisa mais intersubjetivo e explícito (FLICK, 2009).

Ao anotar os acontecimentos da vida cotidiana o pesquisador deve usar a regra da economia, ou seja, registrar somente o conteúdo necessário para

responder o problema de pesquisa, do contrário, cairá em uma situação de coleta de dados que não sejam absolutamente úteis (FLICK; 2009).

Creswell (2007, p. 192) coloca as vantagens e limitações do uso de documentos.

- a) **Vantagens:** permite ao pesquisador obter a linguagem e as palavras dos participantes; Pode ser acessado em um momento conveniente para o pesquisador – uma fonte de informações discreta; Representa dados refletidos, aos quais os participantes dedicaram atenção para compilar; como prova escrita, economiza tempo do pesquisador e despesas com transcrições.
- b) **Desvantagens:** pode ser informação protegida, não-disponível para acesso público ou privado; Exige que o pesquisador procure a informação em locais difíceis de encontrar; Exige a transcrição ou leitura ótica para passar para o computador; Os materiais podem estar incompletos; Os documentos podem não ser autênticos ou precisos.

5.4.3 Observação estruturada

As entrevistas revelam apenas como as pessoas percebem o que acontece (NISBET; WATT (1980) apud BELL, 2008). Já a observação pode também ser útil para descobrir se as pessoas fazem o que dizem que fazem, ou comportam-se da maneira como declaram (BELL, 2008).

Durante a observação o investigador do estudo de caso qualitativo irá manter um bom registro dos acontecimentos, a fim de fornecer uma descrição relativamente incontestável para análise posterior. O investigador deve deixar a

ocasião contar a história, a situação, o problema com sua resolução ou irresolução (STAKE, 2009). Assim, os observadores terão seu próprio enfoque e interpretarão eventos importantes à sua maneira (BELL, 2008).

Para Bell (2008) a observação pode ser estruturada ou não-estruturada e participativa. No presente trabalho será usada a observação estruturada.

A observação estruturada é quando o observador decide anteriormente por um foco de análise ao invés de permitir que ele surja e geralmente são usados roteiros de observação (BELL, 2008).

5.5 Técnica de análise dos dados

Analisar é extrair sentido dos dados de texto e imagem em um processo que envolve preparar os dados para a análise, conduzir análises diferentes, aprofundar-se cada vez mais no entendimento dos dados, fazer representação dos mesmos e interpretá-lo no seu significado mais amplo (CRESWELL, 2009).

Não existe um momento ideal para iniciar a análise dos dados, pois a mesma pretende preservar o mesmo efeito das primeiras impressões, ou seja, das interpretações feitas ao coletar o dado, na análise final (STAKE, 2009). Analisar significa, na essência, fracionar, dividir em partes menores (STAKE, 2009).

Para Gibbs (2008), a ideia de análise sugere algum tipo de transformação, pois o pesquisador começa a análise com uma grande quantidade de dados qualitativos e depois processa esses dados por meio de procedimentos analíticos até que se transformem em uma análise clara, compreensível, criteriosa, confiável e até original.

Stake (2009) coloca duas formas estratégicas que compõem o estudo de caso para os investigadores chegarem a novos significados: a interpretação direta da circunstância individual, que se refere a busca imediata do significado; e a agregação das circunstâncias que é o mesmo que consolidar pedaços que foram captados separadamente e codificar. A interpretação dos dados é a essência da pesquisa qualitativa (FLICK, 2009).

A análise de conteúdo é uma das formas clássicas para analisar material textual, sendo uma de suas características essenciais a utilização de categorias, as quais, normalmente são obtidas a partir de modelos teóricos (FLICK, 2009).

Para Mayring (1983 apud FLICK, 2009), os procedimentos para a análise qualitativa de conteúdo são divididos em cinco etapas, a saber:

- Definição do material e seleção das entrevistas ou partes relevantes;
- Análise da situação da coleta de dados, ou seja, como a mesma foi conduzida;
- Caracterização formal do material: transcrição, gravação, entre outros;
- Direção da análise para os textos e foco no que de fato se quer interpretar dos mesmos;
- Definição e divisão das unidades analíticas em unidade de codificação e unidade contextual.

A unidade contextual refere-se ao maior elemento no texto que pode ser categorizado. A unidade de codificação refere-se ao menor elemento que pode ser analisado (MAYRING, 1983 apud FLICK, 2009).

O presente trabalho utilizará a técnica de análise de conteúdo conforme descrita anteriormente. A fim de facilitar e aperfeiçoar os procedimentos, será utilizado o software sphinx (v.5.5.1) para ajuda na análise dos dados.

5.6 Considerações éticas

As considerações éticas são bastante mencionadas no ramo da sociologia e antropologia (HOEYER et al., 2005; RICHARDS; SCHWARTS, 2002). Devido a importância do tema, considera-se também relevante sua transposição para outras áreas como, por exemplo, a medicina e a engenharia.

Goodwin (2009) coloca como particularmente importantes para pesquisa qualitativa, três aspectos éticos: o anonimato, a confidencialidade e o consentimento informado.

O anonimato pode apresentar vários níveis, assim, antes de se comprometer com os participantes da pesquisa, é interessante que ocorra algum tipo de consideração referindo-se ao nível de anonimato que pode ser alcançado (GOODWIN, 2009).

Quanto a confidencialidade, pode-se considerar que proteger a identidade dos participantes não necessariamente significa que o que eles disserem será mantido em segredo, sendo assim, é fundamental que o pesquisador seja claro com o participante quanto ao significado da confidencialidade e anonimato (GOODWIN, 2009).

O consentimento informado seria a abertura para os participantes dos dados que foram coletados de sua participação sendo que na pesquisa qualitativa não se trata de uma ação feita de uma vez e para sempre, pois para

aqueles cujo engajamento seja prolongado pode ser necessário tanto informá-los adequadamente como manter seu interesse no decorrer do estudo (GOODWIN, 2009).

5.7 Operacionalização do Estudo de Casos

No presente trabalho serão conduzidos estudos de casos coletivos, em duas empresas, cujo foco será o dirigente de pequenas empresas do setor metal-mecânico da região de São Carlos.

Para fins do presente trabalho, serão usados os seguintes critérios de classificação para as pequenas empresas: estrutura organizacional; centralização administrativa; contato direto entre dirigentes e funcionários; sistemas de informação simples; informalidade da estratégia; e uso da intuição.

Uma vez definidas como pequenas empresas, os casos serão selecionados por conveniência de contato e facilidade de realização da pesquisa. Depois da seleção aleatória os seguintes passos serão seguidos:

- 1) Realização de uma entrevista semi-estruturada para fornecer informações:
 - a) sobre a empresa e o proprietário e b) sobre o desempenho organizacional da pequena empresa. A entrevista sobre o desempenho organizacional terá como base do roteiro as quatro perspectivas do *BSC*, como pode ser observado no Anexo B. O *BSC* foi escolhido por ser uma ferramenta que consolida diversas medidas, como o próprio nome já sugere, balanceadas de mensuração do desempenho.

- 2) Realização de observações estruturadas do trabalho do dirigente que terão como base a abordagem dos papéis de Mintzberg (1973), conforme Anexo C.

Realização de entrevistas semi-estruturadas para comparar o que será comentado pelo dirigente, a respeito do seu trabalho, com o que foi observado. Essa entrevista semi-estruturada, também terá como base a abordagem dos papéis de Mintzberg (1973). Sendo assim, a variável trabalho do dirigente será observada conforme

- 3) Quadro 3, que é composto pelas dimensões a serem observadas e suas respectivas categorias. Entre as dimensões encontram-se: o tipo de atividade, o propósito da atividade, o lugar de ocorrência, os participantes e a iniciativa do contato.

A fim de refinar os instrumentos de coleta de dados, foi realizado um piloto das observações nos dias 4, 5 e 6 de junho de 2012 e no dia 15 de Junho, o piloto das entrevistas. Esse piloto foi realizado em uma empresa com mais de 40 funcionários, no interior do Estado de São Paulo, no ramo de nutrição animal.

Os tipos de atividades serão organizados em um registro cronológico (que contém todas as atividades na ordem como eles ocorreram). Cada tipo de atividade registrada deverá corresponder a um propósito específico.

	Dimensões						
	1. Tipo de Atividade	2. Atividade	3. Ambiente	4. Participantes	5. Iniciativa	6. Agendamento	7. Propósitos
Categorias	1.1 Contato face a face	2.1 Reunião	3.1 Interno	4.1 Subordinados	5.1 Subordinados	6.1 Sim	7.1 Representar a unidade nos eventos exteriores
		2.2 Conversa formal	3.2 Externo	4.2 Clientes	5.2 Clientes	6.2 Não	7.2 Estabelecer rede de relacionamentos na sua unidade
		2.3 Conversa informal		4.3 Fornecedores	5.3 Fornecedores		7.3 Motivar e desenvolver as pessoas
	1.2 Contato a distância	2.4 Chat formal		4.4 Pesquisador	5.4 Pesquisador		7.4 Estabelecer rede de relacionamentos fora de sua unidade
		2.5 Chat informal		4.5 Outros	5.5 Outros		7.5 Buscar informações internas e/ou externas
		2.6 Telefonemas					7.6 Compartilhar informações com os membros de sua unidade
	1.3 Mesa de trabalho	2.7 Consolidação de informações					7.7 Transmitir informações internamente e/ou externamente
		2.8 Correspondências					7.8 Fazer com que algo seja feito ou fazer algo
		2.9 E-mails					7.9 Resolver perturbações inesperadas
	1.4 Movimentos	2.10 Movimentação de documentos					7.10 Alocar recursos diversos: dinheiro, materiais, equipamentos, tempo das pessoas, seu próprio tempo
		2.11 Deslocamentos					7.11 Mobilizar apoio em torno de questões específicas
		2.12 Visitas internas					7.12 Exercer outros propósitos
		2.13 Visitas externas					
		2.14 Viagens de trabalho					

Quadro 3: Dimensões e categorias a serem utilizadas na observação do trabalho do dirigente
 Fonte: Tengblad (2006); Florén e Tell (2003); Mintzberg (1973); Gromik (2011).

Segundo Mintzberg (1973) o propósito das atividades é o elemento chave do estudo, pois ele descreve o conteúdo essencial da atividade gerencial e é o que conduz aos 10 papéis. Sendo assim, os mesmos foram divididos por Mintzberg em 25 propósitos, sendo 13 (treze) propósitos que se referem as atividades: 1) reunião; 2) visita; 3) telefonemas; 4) assuntos pessoais; 5) interação com o pesquisador; 6) chat; 7) viagens de trabalho; 8) intervalo; 9) e-mails; 10) contatos pessoais; 11) correspondências e 12) conversa; e 12 (doze) propósitos que se referem somente as atividades que ocorrem na mesa de trabalho. O detalhamento dos propósitos encontra-se no Anexo D. Os doze

propósitos, de atividades que ocorrem na mesa de trabalho, referem-se apenas aos documentos recebidos pelo dirigente, pois segundo Mintzberg (1973) são poucos os documentos efetivamente gerados e enviados pelo executivo, desta forma, eles são somente categorizados em propósitos de: reconhecimento; respostas; e encaminhamentos.

Devido ao estudo de Mintzberg ter sido conduzido com foco nas grandes corporações, a presente pesquisa irá expandir e adaptar os propósitos das atividades ao universo da pequena empresa, e para o presente trabalho, quando necessário.

A fim de caracterizar o desempenho organizacional da pequena empresa serão conduzidas entrevistas semi-estruturadas cuja base do roteiro será o BSC e suas perspectivas e podem ser observados pelo Anexo E.

No presente estudo, a fim de atender a ética necessária às pesquisas qualitativas, os participantes serão informados não só do propósito da pesquisa, como também terão acesso e validarão as respostas por eles dadas. Neste último procedimento terão espaço para concordar ou discordar da publicação das informações.

O presente trabalho procurará ser ético na pesquisa de campo bem como em todas as outras partes, sendo assim, buscou sempre respeitar as normas acadêmicas da Universidade de São Paulo² para o desenvolvimento de trabalhos científicos.

² Manual de diretrizes para elaboração de dissertações e teses da USP disponível em: http://www.usp.br/sibi/produtos/imgs/Caderno_Estudos_9_PT_1.pdf

5.8 Coleta e Análise dos Dados

5.8.1 Preparativo para a coleta de dados

Antes do início da coleta de dados, algumas providências foram tomadas a fim de preservar a qualidade e andamento dos trabalhos. Primeiramente foi realizada uma ligação telefônica para agendar com o dirigente uma visita à empresa. As visitas foram realizadas pelo orientador e pela pesquisadora com o intuito de explicar a pesquisa e convidá-los, pessoalmente, para participar. O aceite da participação foi formalizado pelo ofício de pesquisa (Anexo E), com o propósito de obter o consentimento dos dirigentes e permitir a coleta e utilização dos dados. O agendamento da data para a primeira entrevista, sobre o desempenho organizacional da empresa, cujo roteiro encontra-se no anexo C foi feito por meio de contatos de e-mail. Na realização da primeira entrevista já eram ajustados e confirmados os dias da observação. No último dia de observação já se agendava a data da segunda entrevista cujo tema trata do trabalho do dirigente e o roteiro encontra-se no anexo E.

Antes do agendamento das datas os dirigentes foram informados das condições da pesquisa:

- 1) As entrevistas levariam, em média, de 50 a 60 minutos.
- 2) As observações estruturadas deveriam ocorrer em uma semana típica da rotina de trabalho do dirigente.
- 3) O foco da observação estruturada seria na realização e duração das atividades realizadas pelo dirigente.

- 4) A participação da pesquisadora como observadora das atividades não tinha como objetivo constranger, mudar ou avaliar a rotina de trabalho do dirigente. A ideia era que tudo ocorresse como se a pesquisadora não estivesse no local.

A fim de preservar a regra do item 4, foi sugerido que os dirigentes comunicassem os funcionários da empresa sobre a pesquisa a fim de não causar estranheza ou desconforto na atuação deles no ambiente de trabalho.

A coleta de dados do presente trabalho foi realizada por um único pesquisador, utilizando-se das técnicas de observação estruturada e entrevistas semi-estruturada com os dirigentes das pequenas empresas do setor metal-mecânico.

A coleta de dados teve como foco principal obter informações sobre o trabalho do dirigente e também sobre o desempenho organizacional da pequena empresa. Para isso foram utilizados três tipos de registro:

- 1) Gravador de áudio para as entrevistas semi-estruturadas;
- 2) Registro cronológico das atividades para a observação estruturada, conforme anexo D;
- 3) Diário de campo para as anotações gerais e complementares.

Todos os dados coletados foram posteriormente apresentados ao dirigente para sua validação.

5.8.2 Execução da coleta de dados

A execução da coleta de dados ocorreu no período de julho a outubro de 2012. Os instrumentos de coletas de dados não sofreram modificações entre

uma coleta e outra, pois as mesmas foram realizadas depois do piloto conduzido no mês de julho.

O primeiro passo na execução da coleta de dados foi reforçar aos dirigentes os aspectos de natureza ética e profissional da pesquisa, devido a isso foram feitas algumas observações:

- 1) Da confidencialidade dos dados e anonimato dos participantes;
- 2) Da não promoção de juízo de valor sobre a forma como os dirigentes conduziam a empresa e realizavam o seu trabalho;
- 3) Da não necessidade de participação do pesquisador em atividades/eventos de caráter sigiloso;
- 4) De como e quais dados seriam coletados (apresentação do registro cronológico em branco).

A participação da pesquisadora na rotina de trabalho do dirigente, em um primeiro momento, causou estranheza tanto nos dirigentes quanto nos funcionários da empresa. Isso foi superado logo no segundo dia de observação, quando a partir de então, se instaurava um clima confortável e de familiaridade entre dirigente, funcionários e pesquisadora.

Muitas interações que ocorreram na observação estruturada, entre o pesquisador e o dirigente, foi pelo esclarecimento de alguma dúvida ou mesmo pela explicação voluntária do dirigente, a respeito da razão do que ele estava executando. A atitude voluntária dos dirigentes em explicar e fornecer maiores informações pode ser entendida como uma atitude positiva em relação à participação e ao zelo com o sucesso da pesquisa.

Ao final do dia de observação, o dirigente e a pesquisadora realizavam uma última interação, na qual organizavam os horários para o dia seguinte e

conferiam uma ou outra informação que estava faltando. Nessa interação, muitas vezes os dirigentes apresentavam a curiosidade de saber se estava ou não “dando certo a pesquisa”. Tendo em vista o bom andamento dos trabalhos, a resposta era sempre afirmativa, no entanto, foi evitada a apresentação dos dados coletados para os dirigentes antes da realização da última entrevista.

Somente na segunda empresa pesquisada, a empresa Y, houve um dia a menos de observação, devido a um compromisso que o dirigente teve em São Paulo.

5.8.3 Tabulação e análise dos dados

No que se refere às entrevistas, os dados foram coletados em sua forma bruta utilizando-se um gravador de áudio. Esse áudio foi transferido para o computador em forma de MP3 e utilizando-se o recurso do Windows Media Player, o áudio foi transcrito e transformado em arquivo de texto na ferramenta Microsoft Word. Ainda com ajuda do Microsoft Word, com a função de grifar, o texto foi dividido em unidades de significados. Essas unidades de significado foram transferidas para o Software Sphinx para a análise de conteúdo.

Com ajuda do Sphinx as unidades de significado foram transformadas em unidades de significado condensada e em código. Essas informações foram transferidas para a ferramenta Microsoft Excel, na qual ocorreu a aglomeração dos códigos em categorias e das categorias em temas, conforme pode ser observado no exemplo abaixo.

Figura 4: Exemplo da análise de conteúdo.

1. Unidades de análise	2. Unidade de análise consolidada	3. Código
Feita essa delegação de responsabilidade essa amplitude do meu comando, é feito o monitoramento. Tá produzindo, tá vendendo, chegou naqueles níveis que a gente falou. Entendeu? E vai caminhando. Nesse caso da um lastro pro financeiro.	1) Por meio das responsabilidades e indicadores o dirigente faz o monitoramento.	3) Dirigente monitora.
Sempre monitorando. Aí fechou o mês, aí a gente faz a avaliação efetiva do mês como uma contabilidade. Quanto nos custou banco esse mês? Quanto custou a energia elétrica esse mês? Quanto custou mão de obra esse mês? Teve hora extra? Porque que teve? Tinha que ter feito mesmo? Quantos afastamentos a gente teve? Quantas pessoas tavam de férias? Então isso fechou o mês a gente senta e discute o mês inteiro, porém o acompanhamento ele é diário.	9) Usa a contabilidade como avaliação efetiva do mês, para monitorar outros custos.	3) Dirigente monitora.
Uma queda de produção. Que é normal, se você tem uma produção média aí, uma produção média de 700 mil produtos/mês se ele cai pra 500 ou 600 você já tem uma influência direta no seu ponto de equilíbrio, mas você tem toda a estrutura, toda a estrutura, toda a eficiência administrativa de recursos só que você não tem o principal, você não tem renda. Então isso é ponderado também.	10) Queda de produção gera influencia direta no ponto de equilíbrio pois usa os mesmos recursos da estrutura mas nao gera renda.	4) Ponto de equilíbrio.

No que se refere as observações estruturadas, os dados brutos foram coletados, conforme o registro cronológico e respectivas categorias do Anexo D, em folhas de sulfite.

Geralmente no final do dia de trabalho, ou, no mais tardar na semana seguinte, esses dados foram transferidos para a ferramenta Microsoft Excel, devido a familiaridade da pesquisadora com a mesma, facilitando assim o seu manuseio. Após serem transferidos, os dados foram conferidos, reavaliados e organizados conforme *layout* do anexo G.

5.9 O setor metal-mecânico

O setor metal-mecânico atua na geração e difusão de novas tecnologias de forma a abastecer outros setores industriais por isso encontra posição estratégica na economia mundial, contribuindo para o desenvolvimento dos países e regiões (SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS PEQUENAS EMPRESAS/ Santa Catarina – SEBRAE/SC, 2010).

A indústria de máquinas e equipamentos é um dos maiores setores da economia brasileira sendo composta por mais de 4 mil empresas, gerando mais de 200 mil empregos, com um faturamento de R\$ 50 bilhões por ano e exportando algo em torno de R\$ 20 bilhões (segundo colocado no ranking dos principais exportadores de manufaturados do país) (RUBIN; PAGEL, 2006).

Das mais de 4 mil empresas que compõem o setor metal-mecânico brasileiro, 90% corresponde a empresas de pequeno e médio porte e 69% estão localizadas no estado de São Paulo (MELLO, 2012).

No Estado de São Paulo, o setor metal mecânico concentra-se nas Regiões Metropolitanas de São Paulo e Campinas, respondendo por, respectivamente, 46% e 26% dos empregos do setor. Esse setor também participa de forma significativa nas regiões de São José dos Campos e Região Central, principalmente nas cidades de São Carlos, Araraquara e Matão (INVESTE SÃO PAULO, 2012).

O setor metal-mecânico responde por diversos segmentos industriais como: máquinas e equipamentos; veículos automotores; reboques e carrocerias, máquinas entre outros (INVESTE SÃO PAULO, 2012). Segundo Semensato et al. (2012) as empresas do setor metal-mecânico buscam constantemente o aperfeiçoamento de seus processos produtivos e a qualidade dos produtos que oferecem como um fator diferencial no mercado.

Segundo Moili, Escrivão Filho e Oliveira (2007) as empresas desse setor possuem algum tipo de planejamento formal, no entanto, há a predominância do uso do planejamento de curto prazo que é elaborado mais como um mecanismo de apoio na administração do negócio. Quanto aos dirigentes das empresas desse setor, os autores mencionam que a maioria

deles possui o ensino médio ou o curso técnico sendo também comum eles possuírem o curso superior.

As empresas do setor metal-mecânico geralmente têm dois tipos de dirigentes: o técnico e o não técnico. O administrador técnico, ainda que procure compartilhar as decisões, é mais centralizador. Já o não técnico tem um grau de centralização consideravelmente menor, tendo o hábito de consultar os funcionários quando precisa tomar certas decisões (MOTTA, ESCRIVÃO FILHO, 2002).

Apesar das turbulências da economia brasileira, o setor metal-mecânico tem conseguido manter um desempenho constante em seu faturamento (MELLO, 2012).

6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo tem o propósito de apresentar os dados empíricos coletados na parte de campo dos dados estudados. Pela leitura do capítulo tem-se uma idéia do funcionamento da empresa e da sua estrutura. Também conta com a descrição do dirigente da pequena empresa a fim de conhecer algumas de suas características como idade, sexo e nível de escolaridade. Por fim apresenta como o dirigente entende que está o desempenho organizacional da empresa, a análise cronológica das atividades do dirigente (dados coletados por meio da observação estruturada) e o como o dirigente entende que ele trabalha (dados coletados em entrevista).

6.1 Estudo de caso: o dirigente da empresa X

6.1.1 Descrição da empresa X

A empresa X é uma empresa do setor metal-mecânico localizada no interior do estado de São Paulo, especificamente na cidade de São Carlos. Foi fundada no ano de 2003 e atua principalmente no ramo de dobragem de tubos de aço e de cobre.

Por contar com 48 funcionários a empresa pode ser classificada, de acordo com o critério quantitativo do SEBRAE, em empresa de pequeno porte.

De acordo com os critérios qualitativos apresentados no presente trabalho a empresa X também pode ser considerada uma empresa de pequeno porte, pois:

- apresenta pouca especialização dos cargos administrativos;
- não pertence a grupos empresariais;
- apresenta estreita relação pessoal do proprietário com os empregados, os clientes e os fornecedores;
- tem falta de poder de barganha nas negociações de compra e venda;
- e as atividades e tarefas relacionadas a condução da empresa são concentradas principalmente nas funções do dirigente.

A empresa X foi idealizada pelo seu proprietário fundador (dirigente) que percebeu a necessidade de criar uma empresa para prestar serviços às grandes montadoras do setor de refrigeração da cidade de São Carlos. O dirigente notou que as empresas que produziam tubo de aço e cobre não disponibilizavam peças finais acabadas, ou seja, pronta para o uso, para atender ao setor de refrigeração.

Como a maioria das pequenas empresas do setor metal-mecânico, a empresa X possui um cliente principal, que chega a consumir 90% de seus produtos. O diferencial da empresa para fidelizar e manter esse cliente é a qualidade assegurada das peças fabricadas e a seriedade no cumprimento do programa de produção e entrega *just-in-time*.

O quadro de pessoal está estruturado da seguinte maneira:

- Dirigente: proprietário e principal administrador da empresa;
- Três supervisores: financeiro, produção e qualidade. A supervisão de qualidade é dividida em duas vertentes: sistema de gestão da qualidade e

qualidade diretamente do produto, pois grande atenção é dada a essa área para que cumpra os requisitos da norma ISO 9001.

- Departamento de controladoria (que conta com um gerente controlador): ligado diretamente ao dirigente a fim de auxiliar na tomada de decisões, fornecendo informações.
- Administrativo (gerente administrativo): no qual se encontram o pessoal de recursos humanos, financeiro e demais funcionários administrativos.
- Organograma:

Figura 5: Organograma da Empresa X

O foco principal da empresa é manter a qualidade dos produtos e por isso apresenta certificação de padrão internacional, a saber, ISO 9001. A missão da empresa consiste em: “Fabricar componentes seriados com alto padrão de qualidade, desenvolver continuamente soluções inovadoras para os processos de fabricação, proporcionando custos competitivos e retorno dos investimentos, garantindo sustentabilidade dos negócios e crescimento. Fortalecer a confiança, transparência e parceria junto a clientes, fornecedores e funcionários”.

Até o momento de realização da pesquisa, o dirigente tinha também como objetivo principal conquistar e ampliar a carteira de clientes, a fim de

diminuir o grau de dependência de um único grupo. Para isso mantinha contato com outras empresas (possíveis clientes) e trabalhava pesquisando e experimentando novos produtos a fim de entrar em novos segmentos de mercados.

6.1.2 Descrição do dirigente da empresa X

O dirigente da empresa X é jovem, tem 37 anos e dirige a empresa desde a sua fundação. É casado, tem duas filhas e sua esposa trabalha juntamente com ele nos negócios da empresa.

Em termos de educação escolar, o dirigente é formado como técnico industrial pelo colégio industrial de Rio Claro e foi então que se iniciaram suas experiências com o setor metal-mecânico. Primeriamente trabalhou como funcionário nesta área e mais tarde fundou, junto com um sócio, sua primeira empresa. Essa primeira empresa também atuava no setor metal-mecânico especificamente no ramo de fornecimento de tubos para as grandes montadoras da cidade. Devido a problemas de desentendimentos, o dirigente deixou a sociedade da primeira empresa e dedicou-se a idealização e fundação da empresa X.

O dirigente X também fez o curso superior em administração de empresas com a finalidade de aperfeiçoar suas habilidades e dedicar-se mais à gestão do negócio. Fundou e dirige a empresa X desde 2003, dedicando-se exclusivamente a ela, portanto, não dividindo o seu tempo com nenhuma outra atividade profissional. Nota-se, pela observação do seu cotidiano de trabalho, que a empresa e a pessoa do dirigente muitas vezes se confundem, sendo

muitas vezes os objetivos pessoais do dirigente, os mesmos objetivos profissionais da empresa.

Também, devido a influencia do porte da empresa, pode-se notar uma clara centralização da gestão no dirigente, tendo em vista o seu papel como idealizador, fundador e, por consequencia, planejador das principais ações e objetivos de negócio.

No momento da pesquisa o dirigente ocupava uma sala ao lado da linha de produção e também vizinha de outras duas salas onde se concentrava, respectivamente, a parte administrativa e os supervisores.

O dirigente dividia a sala com sua esposa que trabalhava como funcionária registrada da área administrativa realizando pagamentos e analisando movimentações das contas bancárias. Pelo fato de dividir a sala com a esposa é que muitas vezes as conversas informais aconteciam, em número maior, ao mesmo tempo em que as atividades de mesa³.

O dirigente mostrou-se disciplinado, organizado, calmo e amigável. Não havia barreiras entre o dirigente e os funcionários, estando com frequência presente nas atividades ou companhias dos funcionários. Ao chegar na empresa todos os dias pela manha, o dirigente X fazia questão de tomar o café no refeitório junto com os colaboradores.

Pelo estilo de vida levado pelo dirigente e por meio das suas leituras e conversas, percebe-se que se trata de uma pessoa interessada em temas de administração, no sentido geral, e em temas econômicos, políticos e sociais.

³ Nesses casos, diante da impossibilidade de considerar as duas atividades ocorrendo simultaneamente, é que se optou por considerar, para efeitos da pesquisa, o tempo da atividade que se iniciou primeiro.

Percebe-se uma clara atualização do dirigente no que se refere a esses temas e o que vem ocorrendo a nível nacional e mundial.

6.1.3 O desempenho organizacional avaliado pelo dirigente X

Pode-se considerar que na empresa X existe uma preocupação do dirigente com o desempenho organizacional, sendo essa preocupação, em um primeiro momento, especialmente financeira.

Existem metas, avaliações e acompanhamentos, no entanto, todos esses indicadores advêm do chamado ponto de equilíbrio. O ponto de equilíbrio é estipulado pelo próprio dirigente e refere-se ao mínimo faturamento possível que a empresa deve ter para cobrir os seus custos e ter algum lucro. Percebe-se, por esta evidência, que o desempenho organizacional, assim como o próprio planejamento estratégico, é formalizado somente no que se refere a aspectos financeiros de rentabilidade e faturamento.

Do cálculo do ponto de equilíbrio são extraídos os demais indicadores como: quantidade de itens a serem vendidos; quantidade de funcionários na linha de produção; tempo que um funcionário deve levar para preparar o produto; quantos turnos de trabalho serão necessários, entre outros. Esses indicadores são passados para os supervisores, que por sua vez, passam para o restante dos funcionários. O trecho abaixo, extraído da entrevista com o dirigente, fornece as evidências.

“Então eu trabalho o ponto de equilíbrio. Qual o ponto de equilíbrio da empresa? Financeiro? Eu posso dar vários exemplos de qual o ponto de equilíbrio: o volume de peça, o faturamento, falando de desempenho, então, mais fácil é o faturamento. Então nós temos um ponto de equilíbrio hoje de XXX mil reais/mês. Então, esse é o número, então todo dia, todo mês, nós

trabalhamos todos nessa linha de XXX mil, se faturar menos é prejuízo [...]” (E1/T5/X⁴).

Os supervisores também têm metas advindas do ponto de equilíbrio, ou seja, do faturamento. Essas metas são diárias e mensais e claramente comunicadas a eles.

“Eles sabem quanto fatura por dia, quanto tem que faturar por mês, isso eles sabem, isso não é uma caixa preta, tanto é que o departamento da produção, o faturamento esta dentro da sala de produção. A administração toda sabe que a produção está projetando seu dia de olho no faturamento também. Isso não é a sete chaves não.” (E1/T26/X).

No que se refere a sistemas de controle de desempenho, a empresa ainda encontra-se em fase de estruturação. O sistema existe, no entanto, ele ainda é bem simples, com monitoramento realizado por meio da curva ABC que aparece automaticamente, umas três vezes ao dia, no computador do dirigente quando alimentada pela controladoria com as informações da produção.

Na empresa X está havendo uma tentativa de formalização do sistema de monitoramento do ponto do equilíbrio. Por meio da contratação de uma empresa desenvolvedora de softwares o dirigente espera sistematizar as ações de controle que já vem ocorrendo na empresa.

“Então nós estamos pegando essa experiência do dia a dia e jogando para um sistema personalizado. Esse é um posicionamento que a gente tem de que o que é bom para a empresa A não é para a empresa B então nós contratamos uma empresa para desenvolver um software para nós. Claro que essa empresa traz experiência dela de mercado também e nós colocamos as nossas necessidades e experiência também, se não você fica com um elefante enorme e você tá usando só o cabelinho dos cílios dele e isso custa também. Isso custa.” (E1/T16/X).

Apesar da sistematização que virá a ser implementada não houve nenhuma menção a um software próprio de monitoramento exclusivo do

⁴ Significado da sigla: Entrevista 1; Trecho 16; Dirigente X.

desempenho organizacional. A preocupação primeira ainda é controlar e monitorar os aspectos financeiros. As ações da produção também são monitoradas e sistematizadas, por força da norma ISO 9001, no entanto, não encontra-se na empresa, nesse momento, uma interligação formal entre esse monitoramento exigido pela ISO e o monitoramento realizado pelo dirigente.

Quanto aos funcionários, eles também têm metas a serem cumpridas que estão relacionadas ao faturamento. Esses funcionários são recrutados com base no caráter e não há na empresa políticas de retenção.

“[...] a gente busca o caráter do profissional. Esse é o foco principal. O desempenho dele enquanto profissional ele vem em segundo plano. Um profissional com caráter, ele vai atingir o desempenho é isso que a gente busca, tanto no administrativo de *staff*, como a nível operacional. A gente analisa a idoneidade da pessoa. Isso faz com que ela, vamos dizer assim, seria a ponte para chegar no desempenho que a gente quer.” (E1/T33/X).

No que se refere ao aprendizado e desenvolvimento, a empresa adota algumas práticas como motivar o funcionário e fazer com que ele sinta-se importante. Para isso adotam medidas como leva-los para conhecer a fábrica do cliente, aprender sobre o produto do cliente e desenvolver suas habilidades específicas naquele setor. A maioria dos treinamentos ocorre no trabalho, assim, enquanto os funcionários executam a tarefa vão aprendendo e se aperfeiçoando. O maior desenvolvimento e aprendizado ocorre nos primeiros três meses na empresa. São oferecidos cursos, da norma ISO, que são ministrados dentro da própria empresa. Os treinamentos e cursos são considerados importantes por aperfeiçoarem as habilidades dos indivíduos, o que por sua vez melhora o rendimento dos funcionários. O melhor rendimento do funcionário contribui para a melhora do desempenho organizacional.

“Olha, a gente tem treinamentos internos específicos. Desde focando o sistema de ISO. Estamos certificados, porque aí é específico, existe

treinamento específicos. Porque que ele tem que preencher uma folha de processo. Isso está embasado na norma. Temos todos os treinamentos para isso e o treinamento específico de operação da máquina, do processo, do equipamento.” (E1/T44/X).

Quanto aos processos, existem metas de acompanhamento baseadas em inovação, pós venda, no entanto, em sua maioria, essas metas são ditadas pelo cliente principal. O dirigente faz o monitoramento desses indicadores em um primeiro momento e uma vez o produto entregue, esses indicadores são conferidos e monitorados pelo cliente final que mantém o dirigente atualizado.

Apesar da empresa X não apresentar problemas em relação aos aspectos de desempenho organizacional, o dirigente acredita que isso não lhe dá segurança em relação a sobrevivência da empresa no longo prazo. As questões externas, principalmente as ações do governo, muitas vezes interferem de forma negativa no bom andamento dos negócios.

“Bom, o desempenho organizacional eu posso dizer que ele está muito bom, tanto a nível operacional como estratégico, porém, isso não quer dizer muita coisa.” (E1/T89/X)

“[...]que de zero a 10 nos estamos em 12, mas pouco reflete em ganho ou em resultado. Porque a gente tem uma influencia muito grande aí, e, não só usando a palavra que a maioria fala: ah, indústria tem muita tributação. Isso tem, tem sim, é um dos fatores, a tributação é complicada, ela é basicamente insustentável.” (E1/T90/X)

6.1.4 As atividades desempenhadas no cotidiano pelo dirigente X

O dirigente foi observado durante cinco dias úteis e o que ele denominou de semana típica de seu trabalho. O dirigente realizou as atividades principalmente em seu escritório e na produção. Pela análise do quadro 6, tem-se uma visão geral dos dados do registro cronológico, contemplando todos os dias de atividades.

Registro cronológico das atividades	
Total de horas trabalhadas	34:01:00
Média de horas trabalhadas/dia	6:48
Total de atividades	338
Média de atividades/dia	68
Duração média das atividades - em minutos	0:06
Proporção de atividades com duração de até 3 minutos	58%
Proporção de atividades com duração de até 9 minutos	87%
Proporção de atividades com duração acima de 60 minutos	1%

Quadro 4: Visão Geral do Registro Cronológico das Atividades

O total de horas trabalhadas durante os cinco dias de observação, que equivale a uma semana útil inteira, corresponde a 34 horas. Desse resultado tem-se que a média de horas trabalhada por dia, é menor do que 8 horas (6:48). Em um primeiro momento isso sugere que a jornada de trabalho não seja muito extensa, no entanto, por uma análise do total de atividades por semana percebe-se que a intensidade se concentra na quantidade de atividades.

Também, por meio da duração das atividades (a maioria não chega a 10 minutos), entende-se que há uma brevidade na execução dessas atividades, o que faz com que a intensidade seja refletida no número de atividades exercidas por hora, sendo que 58% leva menos que 3 minutos. Conclui-se então que o

trabalho do dirigente da empresa X é intenso pela quantidade de atividades exercidas por hora e brevedade das atividades.

Os dados da tabela 3 confirmam a dinâmica das atividades. Em sua maioria, as atividades ocorrem na mesa de trabalho, o que confere exatamente com a impressão obtida da semana de observação. As atividades que compuseram a categoria mesa de trabalho geralmente tratavam de assuntos que só poderiam ser resolvido pelo dirigente. Dentre os assuntos pode-se citar a negociação com clientes, o teste de matéria-prima, o planejamento de novas soluções, as negociações com fornecedores e outros.

Difícilmente o dirigente esteve em suas atividades de mesa sem ser interrompido por alguém ou algum funcionário. Por esse motivo, nota-se a proximidade da média de atividade diária da categoria “mesa de trabalho” com a categoria “contato face a face”.

Outra categoria que também se encontra com média de atividade diária próxima as duas categorias já citadas é a categoria “contato a distancia”, pois geralmente, mesmo estando na mesa de trabalho, os contatos por telefonema ocorriam. Assim, o dirigente quando encontrava-se na mesa, era muitas vezes interrompido também para atender o telefone ou efetuar alguma chamada.

Outra categoria que cabe notar é a de “movimentos”, especificamente a atividade “visita interna”. Durante a semana de observação, em todas as visitas internas na fábrica o dirigente foi interrompido por um funcionário ou o próprio dirigente interrompeu a visita a fim de dar alguma orientação, tirar alguma dúvida sobre a tarefa em execução e até mesmo para tratar assuntos pessoais.

Assim, houve uma clara mistura de categorias (movimentos e contato face a face), na medida em que a visita se realizara e que o dirigente também

conversou com alguém formal ou informalmente. Pode-se considerar também que o número de visitas internas foi baixo pelo fato dessas sofrerem interrupções constantes, havendo assim a mudança de atividade e por sua vez, de categoria.

Categorias	Atividades	Qde total	%	Tempo Médio	% Tempo	Média atividade/dia
Contato face a face	2.1 Reunião	11	3%	00:33	2%	4,5
	2.2 Conversa formal	60	18%	00:04	0,2%	11,8
	2.3 Conversa informal	61	18%	00:10	0,5%	11,8
Contato a distancia	2.4 Chat formal	-	-	-	-	-
	2.5 Chat informal	-	-	-	-	-
	2.6 Telefonemas	55	16%	00:02	0,1%	11,2
Mesa de trabalho	2.7 Consolidação de informações	65	19%	00:04	0,2%	12,4
	2.8 Correspondências	1	0%	00:01	0%	1
	2.9 E-mails	56	17%	00:05	0,2%	10,6
Movimentos	2.10 Movimentação de documentos	3	1%	00:01	0%	3
	2.11 Deslocamentos	11	3%	00:06	0%	2,75
	2.12 Visitas internas	15	4%	00:03	0%	3,75
	2.13 Visitas externas	-	-	-	-	-
	2.14 Viagens de trabalho	-	-	-	-	-

Tabela 3: Resumo individual das atividades cronológicas por categoria

As atividades do dirigente, durante a semana de observação, em sua maioria, praticamente totalidade, ocorreram no ambiente interno da empresa, conforme tabela 4.

Ambiente	Qde Total	%
3.1 Ambiente Interno	337	99,7%
3.2 Ambiente Externo	1	0,3%

Tabela 4: Ambiente onde as atividades ocorrem

Observando a tabela 5 verifica-se que o dirigente, na maioria de suas atividades, trabalha mais sozinho (173 atividades). Isso também pode ser confirmado pelo tanto de tempo e de atividades realizadas na mesa de trabalho. No entanto, o número de atividades realizadas com o subordinado não é expressivamente menor, devido ao fato de ocorrerem as interrupções pelos funcionários. Isso também ocorre pelo dirigente trabalhar em atividades operacionais no chão da fábrica junto dos seus funcionários.

Participantes	Qde Total
4.1 Subordinados	102
4.2 Clientes	2
4.3 Fornecedores	8
4.4 Pesquisador	27
4.5 Outros	16
4.6 Dirigente	173
4.7 Dir/Subor/Pesq	8
4.8 Dir/Subor/Forn	2

Tabela 5: Participação nas atividades

Na grande maioria, a iniciativa das atividades parte do dirigente (tabela 6). Entende-se por isso a alta influencia do dirigente no desempenho do negócio e para fazer com que as coisas aconteçam. O agendamento, conforme tabela 7, também é outro ponto que na maioria das vezes não ocorre. Isso configura, e é confirmado pelas impressões das observações, certo do dirigente ao lidar com suas demandas de trabalho. Muitas vezes houve a

interrupção de determinada atividade para que se socorresse algo “mais prioritário naquele momento”.

Iniciativa	Qde total	%
5.1 Subordinados	34	10%
5.2 Clientes	-	-
5.3 Fornecedores	4	1%
5.4 Pesquisador	2	1%
5.5 Outros	12	4%
5.6 Dirigente	286	85%

Tabela 6: Iniciativa das atividades

Agendamento	Qde total	%
6.1 Sim	11	3%
6.2 Não	327	97%

Tabela 7: Agendamento das atividades

Quanto aos propósitos das atividades, pela análise do quadro 7, nota-se que o mais influente propósito é a busca de informações internas e externas (112), seguido da transmissão de informações internamente e externamente (90). Esse resultado confere com o fato dessas buscas e transmissões de informações serem realizadas tanto por conversas formais (contato face a face) e telefonemas (contato a distância) quanto por e-mails (mesa de trabalho). Em sua maioria, quando essas atividades de telefonema, e-mail, ou conversa formal ocorriam, eram para auxiliar o dirigente com informações que ele necessitava para executar outra tarefa ou tomar uma decisão. Outras vezes também o dirigente utilizava-se dessas atividades com a finalidade de informar os funcionários e fazê-los ficarem atentos e anteciparem-se a problemas.

Por fim, pode-se concluir, pela análise dos resultados da observação estruturada, que o trabalho do dirigente da empresa X consiste em buscar e transmitir informações internas e externas e alocar recursos diversos como dinheiro, materiais, equipamentos, tempo das pessoas e seu próprio tempo.

Propósitos	Qde total
7.1 Representar a unidade nos eventos exteriores	-
7.2 Estabelecer rede de relacionamentos na sua unidade	1
7.3 Motivar e desenvolver as pessoas	-
7.4 Estabelecer rede de relacionamentos fora de sua unidade	2
7.5 Buscar informações internas e externas	112
7.6 Compartilhar informações com os membros de sua unidade	6
7.7 Transmitir informações internamente e externamente	90
7.8 Fazer com que algo seja feito e/ou fazer algo	43
7.9 Resolver perturbações inesperadas	2
7.10 Alocar recursos diversos: dinheiro, materiais, equipamentos, tempo das pessoas, seu próprio tempo	73
7.11 Mobilizar apoio em torno de questões específicas	-
7.12 Exercer outros propósitos	69

Quadro 5: Propósitos das atividades realizadas pelo dirigentes

6.1.5 A natureza do trabalho do dirigente avaliada pelo dirigente X

De acordo com o dirigente da empresa X, no seu trabalho todas as atividades executadas são cruciais para o sucesso do negócio, no entanto, ele

⁵ A soma dos propósitos das atividades da tabela será superior a 338, pois havia atividade com mais de um propósito.

acredita serem as atividades estratégicas as mais importantes, pois a partir dessas atividades que emanam suas ordens e direcionamentos.

Pode-se dizer que nas atividades executadas por ele há uma mistura dos aspectos de planejamento, comando e controle com relacionamentos interpessoais.

“Então eu acho que não é só gerenciar. Ela [a empresa] envolve é uma personalidade grande, as pessoas, nosso perfil, como eu já disse da outra vez, eu acho que o pessoal que esta com a gente não é pelo nome da empresa, pelo status da empresa, não é pelo salário que a empresa paga. Existe uma confiança no dirigente X, existe uma credibilidade depositada no dirigente X que esta dirigindo uma empresa que tem, que atrai essas pessoas pra trabalhar com a gente. Então eu acho que é um mix”. (E2/T7/X; E2/T8/X)

O planejamento, comando e controle fica em uma posição de norteador dos trabalhos enquanto que os aspectos interpessoais estão envolvidos diretamente na execução do trabalho, afinal, tem que haver uma grande interação entre os indivíduos para atingir o resultado programado.

Da mesma forma que o desempenho familiar é orientado pelos pais, o entrevistado acredita que o desempenho organizacional é orientado dirigente; assim como um pai de família, pelo exemplo, indica o caminho a ser seguido pelos filhos, o dirigente faz o mesmo com os funcionários.

“Eu acho que ele [o desempenho organizacional] é muito parecido com um desempenho familiar. O casal, o pai, a mãe e os filhos. Porque que eu falo isso? Porque segue muita questão do exemplo. Uma empresa desse porte as pessoas naturalmente elas querem ter alguma... alguma zona de conforto seja ela uma responsabilidade, seja ela em assumir riscos então a empresa eu vejo como uma família tem que ter o pai e mãe que pegue na mão dos filhos e vá conduzindo. Isso são fases, tem essa fase que seria um primeiro momento, até que esse filho começa... sai do engatinhar, começa a andar e começa a correr sozinho. Então essa é função desse nível gerencial...É de acreditar primeiro de que a sua equipe vai acreditar junto” (E2/T9/X; E2/T10/X; E2/T11/X)

Quem dá início nas atividades é sempre o dirigente. Não em todas, mas na sua grande maioria. O dirigente procura o máximo possível ser organizado, mas o agendamento propriamente dito é difícil de acontecer e ser cumprido. O dirigente não faz questão de agendar e cumprir a risca a agenda do dia para não perder a característica que ele considera principal nesse porte de negócio, que é a flexibilidade.

O trabalho do dirigente da pequena empresa é diferente da grande, principalmente porque as pequenas empresas não podem errar.

“Olha geralmente tem uma outra característica nesse porte de empresa que é o erro. O erro é um luxo que nós não temos, nós não temos....Então, basicamente eu acredito que 99% das ações que eu tomo ou executo ela tem uma margem de erro muito pequeno, existe mais é pequeno. Então é...eu acho que o grande foco nosso é: o erro não nos pertence.” (E2/T16/X; E2/T17/X; E2/T19/X).

Quanto às atividades operacionais e estratégicas, considera que o dirigente da pequena empresa vai alternando sempre em metade operacional e metade estratégica. Assim, trabalha mais em conjunto no que se refere as atividades operacionais e mais sozinho no que se refere as atividades de planejamento.

O trabalho do dirigente da pequena empresa X acaba sendo definido, dentre outras coisas, como uma persistência do dia a dia por acreditar na capacidade do seu negócio.

“Olha eu definira um trabalho como sendo persistente. Sendo extremamente persistente porque a gente tem, eu quanto profissional, eu sinto que eu estaria muito tranquilo com a experiência que eu tenho se eu fosse um funcionário de uma outra empresa. Hoje eu faço um exercício enorme de persistência de acreditar no negócio, que não está no preço, não esta no resultado da empresa.” (E2/T49/X; E2/T50/X).

6.2 Estudo de caso: o dirigente da empresa Y

6.2.1 Descrição da empresa Y

A empresa Y é uma empresa do setor metal-mecânico localizada no interior do estado de São Paulo, especificamente na cidade de São Carlos. Foi fundada no ano de 2003 e atua principalmente no ramo de válvulas de interceptação.

Por contar com cerca de 60 funcionários a empresa pode ser classificada, de acordo com o critério quantitativo do SEBRAE, em empresa de pequeno porte. De acordo com os critérios qualitativos apresentados no presente trabalho a empresa X também pode ser considerada uma empresa de pequeno porte, pois:

- apresenta pouca especialização dos cargos administrativos;
- não pertence a grupos empresariais;
- apresenta estreita relação pessoal do proprietário com os empregados, os clientes e os fornecedores;
- tem falta de poder de barganha nas negociações de compra e venda;
- e as atividades e tarefas relacionadas a condução da empresa são concentradas principalmente nas funções do dirigente.

A empresa Y foi idealizada pelo seu proprietário fundador (dirigente) que atento às mudanças econômicas e de mercado visualizou a necessidade de produtos mecânicos que viabilizassem a sustentabilidade das empresas que os adquirisse. Assim, a empresa Y é focada no desenvolvimento e na fabricação de produtos e sistemas para controle de fluidos Industriais cada vez mais

eficazes, econômicos e acessíveis, que ajudam os clientes e usuários a reduzir seus custos energéticos e operacionais, agregando eficiência térmica e produtividade, além da conservação de recursos naturais para geração de vapor industrial.

Diferentemente da maioria das pequenas empresas do setor metal-mecânico, a empresa Y possui uma carteira de clientes muito variada composta por médias e grandes empresas. Os produtos da empresa Y são vendidos em mais de 20 países através de uma rede de distribuidores atendendo a uma variada gama de segmentos que vai desde fabricantes de alimentos, usinas, têxteis, químicas e petroquímicas, farmacêutica, papel e celulose até grandes fabricantes de equipamentos industriais.

O quadro de pessoal está estruturado da seguinte maneira:

- Dirigente: administrador proprietário da empresa;
- Áreas funcionais: financeiro, produção, qualidade, marketing, recursos humanos e pesquisa e desenvolvimento.
- Organograma:

Figura 6: Organograma da Empresa Y

A empresa apresenta grande preocupação com a qualidade dos produtos e por isso apresenta certificação de padrão internacional, a ISO 9001:2008. Grande parte da fabricação é automatizada e os testes são computadorizados para assegurar uma alta e consistente qualidade do produto.

A empresa Y conta com investimentos significativos em treinamento e qualificação a fim de empregar as melhores práticas de produção. Trata como prioritários os assuntos relativos à gestão ambiental, tendo obtido certificação ISO 14001 em 2008.

A empresa investe fortemente em programas de desenvolvimento de tecnologia, pesquisa, projeta e desenvolve produtos diretamente em parcerias com universidades e entidades financiadoras. Também desenvolve pesquisas em parceria com clientes e especialistas em tecnologia e não se limita somente ao fornecimento de produtos para seus clientes. Busca transferir ao cliente a experiência acumulada nos 10 anos de existência. Para isso faz com que seus técnicos especialistas ofereçam aos clientes recomendações imediatas aos usuários de sistemas a vapor.

A empresa Y foi uma empresa que nasceu para alcançar um determinado valor e ser vendida, no entanto, quando essa oportunidade de venda surgiu o dirigente acreditou que não era a hora e deixou a oportunidade passar.

6.2.2 Descrição do dirigente da empresa Y

O dirigente da empresa Y tem 62 anos e dirige a empresa desde a sua fundação. Em termos de educação escolar, o dirigente tem nível superior sendo formado em Física. Também possui pós-graduação na área de

gerenciamento e fez vários cursos de aperfeiçoamento de técnicas gerenciais, tanto no Brasil quanto no exterior.

O dirigente da empresa Y desde menino trabalhou e se considera um empreendedor nato. Suas primeiras experiências como dono de negócio e empreendedor foram na feira em São Paulo, como vendendor.

Devido ao porte da empresa, pode-se notar uma clara centralização da gestão na pessoa do dirigente, fato esse que o desagrada, inclusive, abrindo a possibilidade de várias vezes isso ser externalizado. O dirigente mencionava que preferia que as coisas andassem mais por si só e que os funcionários dependessem menos dele para a tomada de decisões.

Tendo a empresa Y nascido para ser vendida, percebe-se uma clara diferença entre as aspirações pessoais do dirigente e as do negócio. O negócio foi idealizado para financiar algumas aspirações pessoais.

O dirigente da empresa Y é uma pessoa muito crítica e analítica. Tem suas metas pessoais e do negócio bem definidas, sendo que faz essa diferenciação e organização em um caderno. Esse caderno pode ser considerado como um planejamento pessoal e do negócio, no entanto, a empresa também possui um planejamento estratégico formalizado, documentado e compartilhado com todos os colaboradores. Esse planejamento é revisto e atualizado anualmente.

No momento o dirigente divide suas atividades entre a empresa Y, a vice-presidência da câmara de válvula da ABIMAC e outra empresa em sociedade com o filho, no entanto, cumpre a jornada de trabalho completa na empresa Y.

O clima e comportamento organizacional é um tanto tumultuado, uma vez que as aspirações do dirigente eram muitas vezes boicotadas pelos

funcionários que insistiam em não assumirem responsabilidades e não tomarem atitudes por eles mesmos.

O dirigente ocupa uma sala no andar de cima da produção, vizinha as salas de marketing, recursos humanos e finanças. Já a área de P&D se localiza no andar térreo ao lado da produção.

As leituras realizadas pelo dirigente tratam geralmente de métodos de gerenciamento nas corporações. O dirigente também realiza uma série de cursos de capacitação e especialização voltados o mesmo assunto. Alguns desses cursos realizados pelo dirigente tratou da metodologia de implementação do BSC, outro tratou de recursos humanos e também autoconhecimento.

6.2.3 O desempenho organizacional avaliado pelo dirigente Y

Pode-se considerar que na empresa Y atualmente há uma grande preocupação em avaliar o desempenho organizacional sistematicamente. Os indicadores procuram ser bem definidos, inclusive, no que se refere ao rendimento dos funcionários, pois é a partir desses indicadores que ocorre a distribuição de lucros.

“Então você tem tá um caminho de duas mãos [cobrar o desempenho e distribuir o lucro]. E pra você poder valorizar tudo isso, você tem que ter um controle sobre isso, por exemplo, o absenteísmo, peças mortas, rejeita na fabricação, a pontualidade, comprometimento, é uma série de regras que a gente determina com indicadores que vai pontuando o funcionário. Então, através dessa pontuação você dá mais benefícios ou menos.” (E1/T3/Y).

O dirigente considera que os funcionários também deveriam ter as metas de aprendizagem e crescimento e que isso deveria estar alinhado ao planejamento estratégico formal e anual que a empresa possui, no entanto,

isso não está ocorrendo. Os funcionários recebem incentivos e ajuda financeira para se desenvolverem, há funcionários fazendo curso de graduação, MBA, mestrado. No caso da graduação, paga-se até cinquenta por cento do valor total da mensalidade.

“aquele rapaz que veio aí, tá se formando na Unicep. A gente paga metade da faculdade dele, é, nós pagamos pra oito pessoas aí.” (E1/T42/Y).

“Cursos, a gente tá sempre dando cursos. Seja cursos de especialização, MBA já tem quatro que fizeram aí, é, pós graduação, tem gente fazendo. Então a gente procura incentivar”. “Pra P&D, por exemplo, tem gente que vai fazer o mestrado, a gente incentiva pra que ele dê continuidade ao crescimento pessoal.” (E1/T47/Y).

Conforme esses funcionários vão evoluindo, vão se especializando, eles têm oportunidade de melhorar o salário, pois irão receber um salário compatível com o mercado, e oportunidade de mudança de cargo dentro da empresa. Quando surge uma nova vaga, ao invés de recrutar no mercado, a preferência é dada para quem já é colaborador e se especializou.

“O objetivo é que ele tenha crescimento mas a gente tá investindo nele, então, quando ele se forma a gente dá um salário compatível com o mercado, e ele é, vai apostando nele, lhe dando oportunidade (E1/T44/Y).

Do ponto de vista financeiro, os indicadores não se encontram muito bem e se não melhorarem prejudicarão o desempenho organizacional da empresa, que é definido como um sucesso financeiro a longo prazo. O dirigente acredita que por ele ser um empreendedor nato, os indicadores financeiros não funcionam, pois ele tende a investir em suas ideias para a empresa, muitas vezes sem respeitar o que mostram os indicadores.

“Como eu vinha estruturando a empresa realmente pra poder ter um policiamento melhor sobre os gastos, a gente vinha aproximando [o que gasta do que ganha]. Com a redução da estrutura [demissões, queda de investimentos] eu perdi um pouco disso de novo. Então, a minha característica

é muito forte na hora de, como empreendedor e o empreendedor, principalmente pelo tipo de empresa, ele não respeita muito essa regra [de gastar menos do que o recurso disponível], e isso é que ruim para a empresa entendeu?!?.” (E1/T5/Y).

Quanto aos indicadores de processos internos, os cuidados pertencem mais área de inovação. Entende-se que até existem indicadores em outras áreas, mas é evidente que a pessoa designada para cuidar dos processos internos deve ter um foco maior na inovação e a transformação da inovação em resultados.

“Então o que a gente tá fazendo? O Rodrigo que é o gestor não tinha essa visão. Nós estamos pagando o MBA pra ele nessa área [processos internos] para que ele comece a formatar isso aí. Então ter uma visão de marketing, ter uma visão mais apropriada da produção, mas apropriada do mercado.” (E1/T49/Y).

Na empresa Y há uma preocupação com os indicadores de tratamento de clientes, sendo estas metas estipuladas e planejadas na reunião anual do planejamento estratégico. O dirigente entende ser esse um ponto crucial do negócio, pois sem os clientes não vem a lucratividade necessária. Com a introdução de um sistema de controle da produção o dirigente sente que perdeu um pouco no que se refere a customização dos produtos para o cliente. Isso gerou certa perda de flexibilidade que é considerada uma característica marcante das empresas desse porte.

No que se refere ao desempenho organizacional como um todo pode-se considerar que, apesar da empresa Y ter implementado o BSC e ter monitorado, o desempenho deixa a desejar. Há a existência de um planejamento estratégico formalizado e de metas relacionadas a ele que são disseminadas para toda a organização, no entanto, percebe-se certa

dificuldade na integração dos processos e das áreas. Quando essa integração ocorre, ela é muito mais pessoal, de um funcionário para o outro do que integração de processos propriamente dita.

As atividades de uma determinada área são, muitas vezes, concentradas em uma só pessoa fazendo com que, quando o dirigente vá se referir a área funcional de marketing ou RH, por exemplo, ele se refira ao nome da pessoa. Isso se dá como consequência do porte da empresa que apresenta uma estrutura simples, sistemas simples, tamanho reduzido, alta pessoalidade, facilidade de contato dos funcionários com o dirigente e cujo tipo de comunicação predominante é a comunicação informal.

“O desempenho organizacional tá faltando uma integração de todas as áreas. Tá fraco, eu acho que a gente tá muito segmentado em relação a tudo isso [...]” (E1/T77/Y).

“Eu to trabalhando uma pessoa chave ali, pessoa chave no financeiro, e a pessoa chave de marketing e a pessoa chave na produção e suprimentos, mas, você reunir todo mundo pra discutir isso numa mesma mesa é complicado. Eu acho que eu tenho que dar mais um passo ainda, aí eu vou ter que fazer. Entao aí você perde capacidade organizacional, você não fala a mesma linguagem, as pessoas não caminham segundo os propósitos da empresa, é, fica muito segmentado”. (E1/T79/Y; E1/T80/Y).

O esforço de integração não tem conseguido eliminar os conflitos e alinhar totalmente as pessoas e isso acaba interferindo nos planos de implementação e acompanhamento do BSC que a empresa se propôs a seguir. A saída para a situação mencionada, de não conseguir eliminar os conflitos e alinhar as pessoas, foi justamente uma solução que fragmentou ainda mais. Foram propostas reuniões específicas com os funcionários a fim de discutir as metas deles, no entanto, perdeu-se a integração das áreas.

“Se quer ver um exemplo: Dentro da própria [área comercial] eu tenho vendedor interno, vendedor externo e tenho marketing. Se você senta na mesa pra discutir, vendedor interno, vendedor externo, mais o marketing, o marketing, a Márcia, por exemplo [...]. Entao, o vendedor, começa a olhar a Márcia como...começa a enxergar as colocações dela como ingerencia dentro das áreas e aí começa a gerar a zona de conflito.” (E1/T80/Y; E1/T81/Y).

“Entao o que nós fizemos, começamos a trabalhar com reuniões específicas [com cada funcionário] e tá dando certo.” (E1/T83/Y).

6.2.4 As atividades desempenhadas no cotidiano pelo dirigente Y

O dirigente Y tem uma jornada curta na empresa, mas bastante intensa. Ele desempenha suas atividades principalmente em seu escritório. Partindo-se de uma análise do quadro 8, especificamente do registro cronológico das atividades do dirigente, tem-se que o total de horas trabalhadas durante os quatro⁶ dias de observação não é um número elevado. A média de horas trabalhadas por dia fica em torno de 5:20, o que é bem abaixo das oito horas diárias normais da rotina de trabalho. No entanto, o número total de atividades dos quatro dias, soma 406, o que mostra grande empenho na quantidade de atividades realizadas. Isso pode ser confirmado pela média diária de atividades realizadas por dia, que é em torno de 102.

Uma vez estando constatada a não intensidade quanto ao número de horas trabalhadas por dia, pode-se por outro lado constatar o empenho na quantidade de atividades realizadas em poucas horas. Essas duas constatações levam a conclusão de que as atividades executadas pelo dirigente são breves, visto que as atividades com duração de até 3 minutos totalizam 76% e até 9 minutos totalizam 95%. Surpreendentemente o dirigente

⁶ Foram realizados quatro dias de observação estruturada, pois o dirigente teve um dia de atividades em São Paulo.

da empresa Y não realizou atividade com duração superior a 60 minutos durante os quatro dias de observação.

Uma análise da tabela 8 permite uma idéia da dinâmica de trabalho do dirigente da empresa Y. As atividades estão agrupadas em categorias, facilitando assim, a visualização de um grupo e de outro.

Dentre as atividades, a que mais ocorreu foi da categoria “contatos a distância”, especificamente os telefonemas. Essa informação confere com a impressão obtida na semana de observação. A explicação por essa atividade ter sido muito realizada está no sistema de comunicação da empresa. Como se tratava de uma planta de dois andares, a implementação de ramais fez com que a maioria dos funcionários tivessem contato direto mais fácil com o dirigente por meio de um telefonema e o mesmo se passa com o dirigente.

Registro cronológico das atividades	
Total de horas trabalhadas	21:21:00
Média de horas trabalhadas/dia	5:20
Total de atividades	406
Média de atividades/dia	102
Duração média das atividades - em minutos	0:03
Proporção de atividades com duração de até 3 minutos	76% (307)
Proporção de atividades com duração de até 9 minutos	95% (384)
Proporção de atividades com duração acima de 60 minutos	0% (0)

Quadro 6: Visão geral do registro cronológico das atividades do dirigente da empresa Y

Uma das queixas do próprio dirigente quanto a gestão da empresa é o fato dos funcionários dependerem muito da sua pessoa para tomar atitudes, o

que o deixa sobrecarregado e com as atividades centralizadas. Uma das grandes contribuições para que os problemas sejam passados facilmente ao dirigente é derivado do ramal. O dirigente por sua vez, também, tem facilidade para cobrar os funcionários, no entanto, isso aumenta a dependencia deles em relação às cobranças, o que acarreta na reclamação de que se não for cobrado não executa. Os telefonemas não foram só entre os dirigentes e os funcionários, tendo sido também com fornecedores, clientes e outros, no entanto, a grande maioria era com os funcionários.

Uma outra atividade que chama a atenção é a conversa formal que corresponde a 24% do total. Nota-se assim uma certa concentração das atividades em torno das categorias de contato sendo o telefonema um contato a distancia e a conversa formal um contato face a face.

A consolidação de informações, seguida das outras duas atividades, também é expressiva, no entanto, em proporções bem menores em relação ao total, correspondendo a 19%. Esse dado corresponde ao que foi observado, indicando, porém, que o dirigente da empresa Y gasta mais tempo se comunicando do que planejando ou fazendo atividades estritamente estrategicas na mesa de trabalho.

As atividades do dirigente da empresa Y ocorrem 100% no ambiente interno. Vale notar nesse momento que em um dia da semana de observação estava programado do dirigente comparecer a uma reunião em São Paulo. Se esse compromisso tivesse sido realizado o resultado seria modificado consideravelmente, no entanto, devido a imprevistos na empresa o dirigente não pode comparecer ao evento no ambiente externo.

Quanto a participação de outras pessoas nas atividades do dirigente da empresa Y, pode-se analisar a tabela 10. Pela tabela entende-se que a maioria das atividades ocorre com o dirigente e o subordinado totalizando 206. Seguido desse resultado, nota-se que o dirigente em um segundo momento trabalha mais sozinho, totalizando 139 atividades.

Categorias	Atividades	Qde total	%	Tempo Médio	% Tempo	Média atividade/dia
Contato face a face	2.1 Reunião	5	1%	00:24	0:24:12	0,05
	2.2 Conversa formal	97	24%	06:18	6:18:15	0,94
	2.3 Conversa informal	34	8%	04:20	4:20:30	0,33
Contato a distancia	2.4 Chat formal	-	-	-	-	-
	2.5 Chat informal	-	-	-	-	-
	2.6 Telefonemas	135	33%	00:23	0:23:33	1,19
Mesa de trabalho	2.7 Consolidação de informações	78	19%	00:03	0:03:42	0,76
	2.8 Correspondências	1	0%	00:01	0:01:00	0,01
	2.9 E-mails	36	9%	00:03	0:03:34	0,35
Movimentos	2.10 Movimentação de documentos	4	1%	00:02	0:02:50	0,04
	2.11 Deslocamentos	5	1%	00:03	0:03:00	0,05
	2.12 Visitas internas	11	3%	00:03	0:03:03	0,11
	2.13 Visitas externas	-	-	-	-	-
	2.14 Viagens de trabalho	-	-	-	-	-

Tabela 8: Resumo individual das atividades cronológicas por categoria (dirigente Y)

Ambiente	Qde Total	%
3.1 Ambiente Interno	406	100,0%
3.2 Ambiente Externo	-	-

Tabela 9: Ambiente onde ocorrem as atividades da empresa Y

Quanto a participação da pesquisadora nas atividades, que deu um total de 32, vale ressaltar que essas interações ocorreram em momentos no qual ou o dirigente estava explicando algo que considerava importante para o entendimento da pesquisadora, ou quando a pesquisadora interrompia e solicitava algum esclarecimento ao dirigente.

Participantes	Qde Total
4.1 Subordinados	206
4.2 Clientes	-
4.3 Fornecedores	3
4.4 Pesquisador	32
4.5 Outros	22
4.6 Dirigente	139
4.7 Dir/Subor/Pesq	1
4.8 Dir/Subor/Forn	2
4.9 Dir/Subor/Outros	1

Tabela 10: Participação nas atividades da empresa Y

Quanto a iniciativa das atividades confirma-se, pela análise da tabela 11, que em maioria, elas são iniciadas pelo dirigente. Essa informação é decorrente da centralização de atividades na pessoa do dirigente, e também a forma ele realiza seus planos.

A tabela 12 mostra que 100% das atividades não foram agendadas, isto pode ter ocorrido devido a rotina improvisada do dirigente. Pela semana de observação pôde ser notado que o dirigente procura realizar as atividades conforme elas vão surgindo. Isto faz com que, ainda que o dirigente programe sua rotina e agende algumas atividades, essas deixam de ser cumpridas em função de outras que são consideradas por ele como mais prioritária.

Iniciativa	Qde total	%
5.1 Subordinados	61	15%
5.2 Clientes	-	-
5.3 Fornecedores	-	-
5.4 Pesquisador	-	-
5.5 Outros	7	2%
5.6 Dirigente	338	83%

Tabela 11: Iniciativa das atividades.

Agendamento	Qde total	%
6.1 Sim	1	0%
6.2 Nao	405	100%

Tabela 12: Agendamento das atividades

O propósito das atividades do dirigente que mais apareceu, no caso da empresa Y, totalizando 209, foi “buscar informações internamente e externamente”. Em seguida, foi o propósito “fazer com que algo seja feito e/ou fazer algo” correspondendo a 122 atividades. Por último aparece o propósito “Transmitir informações internamente e externamente” com 88.

Pela análise do quadro 9 entende-se que as atividades do dirigente estão claramente relacionadas com a comunicação de informações. As informações são o embasamento para que o dirigente tome decisões, e em consequencia, faça com que algo seja feito ou faça algo.

Assim, tendo em vista as análises da observação estruturada do trabalho do dirigente da empresa Y, percebe-se que o mesmo é caracterizado pela baixa intensidade de horas trabalhadas no dia e pela alta intensidade na quantidade de atividades realizadas. Como consequencia dessa primeira análise tem-se que suas atividades são breves e fragmentadas sendo que em sua maioria não atingem 10 minutos de duração.

O dirigente da empresa Y também tem preferencia por meios de comunicação informais, sendo o telefone e a conversa face a face as atividades que mais apareceram. Essas atividades, na maioria das vezes, são iniciadas pelo dirigente, ocorrem no ambiente interno, tem como participantes principais o dirigente e o subordinado e visam buscar e transmitir informações e fazer com que algo seja feito.

Propósitos	Qde total
7.1 Representar a unidade nos eventos exteriores	-
7.2 Estabelecer rede de relacionamentos na sua unidade	-
7.3 Motivar e desenvolver as pessoas	3
7.4 Estabelecer rede de relacionamentos fora de sua unidade	1
7.5 Buscar informações internas e externas	209
7.6 Compartilhar informações com os membros de sua unidade	33
7.7 Transmitir informações internamente e externamente	88
7.8 Fazer com que algo seja feito e/ou fazer algo	122
7.9 Resolver perturbações inesperadas	14
7.10 Alocar recursos diversos: dinheiro, materiais, equipamentos, tempo das pessoas, seu próprio tempo	38
7.11 Mobilizar apoio em torno de questões específicas	20
7.12 Exercer outros propósitos	36

Quadro 7: Propósitos das atividades realizadas pelo dirigente⁷

Nota-se também que a rotina de trabalho do dirigente é espontânea, improvisada e, por consequência, flexível, pois praticamente 100% das atividades realizadas nos quatro dias de observações não foram agendadas.

6.2.5 O trabalho do dirigente avaliado pelo dirigente Y

O dirigente da empresa Y acredita que a gestão de pessoas seja uma atividade crucial do seu trabalho por depender delas para se atingir o resultado. No entanto, não exclui, por outro lado, a importância do planejamento e controle para direcionar a empresa.

“É...na minha opinião uma atividade fundamental é a gestão de pessoas. Então Por quê? Porque se você não tiver um controle da observação do dia a dia de como as pessoas andam dentro da empresa, você não pode conceber que um planejamento ou metas estabelecidas estejam sendo cumpridas.” (E2/T1/Y).

⁷ A soma dos propósitos das atividades da tabela será superior a 406, pois havia atividade com mais de um propósito.

Quando o dirigente foi questionado se suas atividades estavam mais voltadas para os relacionamentos interpessoais do que para o planejamento e o controle, obteve-se como resposta que o planejamento e o controle também são atividades fundamentais para o gerenciamento da empresa.

“Eu acho que o planejamento e o controle são fundamentais para você tocar o negócio porque sem isso como é que você vai tocar? Sem isso você não vai a lugar nenhum. Então você tem que ter um planejamento, muito bem definido e estratégico pra tudo isso, mas você tem que alinhar isso.” (E2/T4/Y; E2/T5/Y).

Considera ser esse um problema e a diferença do trabalho do dirigente da pequena empresa em relação à grande, pois o desempenho organizacional na pequena empresa está todo atrelado ao trabalho do dirigente, enquanto em uma grande corporação o CEO tem pessoas que fazem as coisas por ele. Também menciona que suas atividades são mais espontâneas que de um CEO.

“Então é, esse é o grande problema da pequena empresa, é você ter todo o direcionamento do acontecer ao dono ou ao diretor, ao gestor. Isso é crítico, isso é o maior problema das empresas [...]”. (E2/T13/Y).

“Eu acho que esse é um aspecto. Por exemplo, o CEO ele é um executivo. E o dono da pequena empresa ele é mais que isso, ele é dono. Por isso que ele não pode ser CEO, ele não pode vestir a máscara de CEO, não tem como.” (E2/T22/Y).

“Você tem que ser, você tem que resolver as coisas, então, você vê que tudo que vem pra mim eu procuro resolver na hora e dar um encaminhamento na hora ou logo em seguida para não ficar, se não você não consegue administrar mais.” (E2/T20/Y)

“São atividades mais espontâneas. Esse é o detalhe do CEO. O CEO até pra falar com ele você tem que, tem que agendar.” (E2/T42/Y).

Existem momentos em que o dirigente executa as atividades e não sabe bem ao certo qual a sua finalidade e também não tem ideia de quais atividades ele gasta mais o seu tempo. Ele vai trabalhando conforme as demandas vão aparecendo e os problemas vão tendo que ser resolvidos. Um grande diferencial do trabalho do dirigente da pequena empresa é saber lidar com o imprevisto que surge a todo o instante.

“Tem hora, tem momentos que você não sabe [o que está fazendo] e é aí que você aprender a lidar com o imprevisível. Então o grande tchan do pequeno empresário é ele saber lidar com o imprevisível que surge a todo instante. Você vê...o cara bateu aí, ligou, apresentou um problema e você já resolveu, e pode se preparar pra você atender o telefone agora tem um outro imprevisível e como é que você lida com isso.” (E2/T25/Y; E2/T26/Y).

O dirigente caracterizou a semana de trabalho em que a observação foi realizada como uma semana normal. Definiu também suas atividades como ocorrendo mais no ambiente interno, com a maioria partindo de sua própria iniciativa. Considera que ele trabalha mais sozinho e executa atividades mais curtas. Vê a máxima do POC3 de Fayol como importante, no entanto, devem ser colocadas pessoas para exercer isso.

“Olha, eu acho que pra mim o gestor isso é importante que ele alinhe as pessoas para que façam isso. E ele esteja afinado com isso. Isso é importante pra companhia, é importante sem dúvida pra tudo isso, mas pra ele em si, ele só tem que ter o comprometimento, fazer com que as pessoas se comprometam com tudo isso. Então, qual é a preocupação dele? É alinhar a empresa pra isso tudo que o Fayol disse.” (E2/T48/Y).

Atualmente, ao falar de como caracteriza o seu trabalho, menciona que está mais voltado para a resolução de problemas financeiros e é meio desorganizado em comparação ao trabalho do CEO.

“Olha o que eu precisaria mais é... resolvendo este problema da parte financeira, é realmente fazer mais isto aí que você tá falando [buscar e

transmitir informações internamente e externamente, fazer com que algo seja feito ou fazer algo]. É fazer ... este caminho de forma natural entendeu? Quer dizer, informar mais né? Fazer as pessoas participarem mais para que elas possam agir mais. Se elas não tiverem consciência e não forem informados vamos dizer assim, de tudo isso, não vai agir.” (E2/T61/Y) (E2/T61/Y).

Segundo o dirigente para se organizar da forma como ele gostaria fica caro, pois será necessário contratar muitas pessoas. A contratação e manutenção dos funcionários geram um custo alto que acaba sobrecarregando a estrutura.

“Não tem como eu me esconder. E a empresa não comporta esse tipo de estrutura, se não pra onde vai o seu custo? Então o grande ditado é o seguinte, e talvez você possa identificar muito claro esse posicionamento que é falar assim: não, porque as empresas pequenas são desorganizadas, não são desorganizadas porque eles querem, não são, não é nada disso, é porque tem também um aspecto estrutural de custo, de outras coisas...[...]” (E2/T31/Y)

O dirigente da empresa Y acredita que o trabalho não deveria só buscar e transmitir informações internamente e externamente, fazer com que algo seja feito ou fazer algo, mas sabe que hoje em dia é mais isso.

“Eu acho que isso é pertinente [buscar e transmitir informações internamente e externamente, fazer com que algo seja feito ou fazer algo]. Eu acho que é isso daí. Hoje é isso, mas não deveria ser só isso”. (E2/T75/Y) .

7 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo é apresentada uma correspondência entre a realidade investigada e as teorias propostas para centro do debate principal: Teoria do BSC de Kaplan e Norton (1992) e Teoria dos papéis de Mintzberg (1973). Entende-se que no que se refere ao desempenho organizacional e ao Balanced Scorecard de Kaplan e Norton (1992) a empresa X encontra-se mais congruente do que a segunda, no entanto, não foram observadas diferenças expressivas entre a forma de trabalhar de um dirigente e outro, tendo ambos inclusive, apresentado incidências semelhantes de propósitos de papéis das atividades, segundo a teoria de Mintzberg (1973). No que se refere ao trabalho do dirigente e a teoria de Mintzberg (1973) os dirigentes entenderam que sua forma de trabalho corresponde aos papéis, mas também apresenta traços da teoria clássica.

7.1 Comparação entre os dirigentes X e Y, Mintzberg (1973), Florén e Tell (2006) e Gromik (2011)

Os resultados do presente trabalho serão comparados com os resultados dos trabalhos de Mintzberg (1973), Florén e Tell (2003) e Gromik (2011). Os resultados de Mintzberg (1973) serão utilizados como padrão de comparação devido à sua relevância, pioneirismo e referência como estudo do trabalho do administrador por meio do método de observação estruturada. Florén e Tell (2006) seguem o mesmo método de observação estruturada ao replicarem

Mintzberg (1973), e auxiliam na comparação por terem executado a pesquisa com dirigentes de pequenas empresas. Gromik (2011) também auxilia na comparação com os resultados do presente trabalho por utilizar o mesmo método que Mintzberg (1973) aplicado aos dirigentes de pequenas empresas brasileiras.

O quadro 6 apresenta uma análise das semelhanças entre os casos dos dirigentes X e Y e os três estudos. Devido a grande quantidade de aspectos semelhantes, e principalmente pelo uso do mesmo método de pesquisa, é que os resultados referentes aos dirigentes X e Y são persuasivos e confiáveis.

Semelhanças	Observação estruturada	Diário de campo	Diário do dirigente	Pequenas Empresas	Principal referencia é Mintzberg (1973)
Mintzberg (1973)	X	X	-	-	-
Florén e Tell (2003)	X	X	X	X	X
Gromik (2011)	X	X	-	X	X
Rosim (2013)	X	X	-	X	X

Quadro 8: Semelhanças entre os estudos

Cabe também apresentar, por meio do quadro 8, as principais diferenças entre os três estudos a fim de que as mesmas possam ser exploradas e analisadas na comparação dos resultados.

A principal diferença dos estudos está no referencial conceitual que é o centro do debate. O estudo de Mintzberg (1973) é o que dá origem a abordagem dos papéis e o autor realiza um debate com a abordagem clássica de Fayol. A partir daí os demais estudos aqui comparados se utilizam da abordagem dos papéis como principal discussão dos estudos do trabalho do dirigente da pequena empresa.

Estudos	Principal discussão	Análise do propósito das atividades
Mintzberg (1973)	Abordagem clássica	Sim
Florén e Tell (2003)	Abordagem dos papéis	Não
Gromik (2011)	Abordagem dos papéis e teoria das demandas, escolhas e restrições	Não
Rosim (2013)	Abordagem dos papéis, abordagem clássica e conceito de desempenho organizacional de Kaplan e Norton	Sim

Quadro 9: Diferença entre os estudos comparados

No caso dos dirigentes X e Y, além da discussão da abordagem dos papéis também se inclui o debate a respeito da abordagem clássica no trabalho do dirigente da pequena empresa. A segunda diferença importante está na utilização dos propósitos das atividades discutidos em Mintzberg (1973), que não é explorado explicitamente nos trabalhos de Florén e Tell (2003) e Gromik (2011), nem nos instrumentos de coletas de dados e tampouco nos resultados.

A análise dos propósitos das atividades dos dirigentes X e Y fornece esclarecimentos sobre como ou o porquê o dirigente da pequena empresa executa cada papel descrito por Mintzberg (1973), a saber: papel informacional, papel interpessoal e papel decisional. Os propósitos utilizados neste trabalho não são idênticos aos propósitos do trabalho de Mintzberg, pois foram adaptados à realidade das pequenas empresas⁸. No entanto, os propósitos dos dois estudos foram comparados de acordo com as explicações do capítulo 4 de Mintzberg (1973)⁹.

⁸ Explicação na seção 5.7, página 100 deste trabalho.

⁹ Tampouco o trabalho de Mintzberg (1973) associa explicitamente quais propósitos compoem quais papéis.

Não cabe ao presente estudo, e também não coube ao estudo de Mintzberg (1973), indicar o papel mais importante ou a ordem de prioridade desses papéis. O que se pretende demonstrar é que em um dia típico da rotina de trabalho dos dirigentes das empresas X e Y, e dos executivos observados por Mintzberg (1973), há uma maior incidência de determinado papel e menor incidência de outro.

No que se refere aos propósitos, entende-se que na rotina diária de trabalho dos dirigentes X e Y, visualizados no quadro 8, há uma incidência muito alta de atividades que tenham propósitos informacionais. No estudo de Mintzberg (1973) o resultado foi que as atividades com propósitos informacionais tiveram uma incidência média, ou seja, os executivos observados não utilizam tanto esse papel para cumprir suas atividades diárias.

Propósitos		X	Y	Mintzberg
Interpessoal	7.1 Representar a unidade nos eventos exteriores	Incidência baixa	Incidência baixa	Incidência Baixa
	7.2 Estabelecer rede de relacionamentos na sua unidade			
	7.3 Motivar e desenvolver as pessoas			
	7.4 Estabelecer rede de relacionamentos fora de sua unidade			
Informacional	7.5 Buscar informações internas e externas	Incidência alta	Incidência alta	Incidência média
	7.6 Compartilhar informações com os membros de sua unidade			
	7.7 Transmitir informações internamente e externamente			
Decisional	7.8 Fazer com que algo seja feito e/ou fazer algo	Incidência média	Incidência média	Incidência alta
	7.9 Resolver perturbações inesperadas			
	7.10 Alocar recursos diversos: dinheiro, materiais, equipamentos, tempo das pessoas, seu			
	7.11 Mobilizar apoio em torno de questões específicas			
Outros	7.12 Exercer outros propósitos	Incidência baixa	Incidência baixa	-

Quadro 10: Propósitos das atividades em Mintzberg (1973) e Rosim (2013)¹⁰

No trabalho dos dirigentes X e Y há uma baixa incidência de propósitos que não foram pré-categorizados (outros propósitos), como por exemplo, os

¹⁰ Para a presente tabela, ao invés da apresentação dos valores, foi utilizado o critério da incidência alta, média, e baixa, a fim de uniformizar as grandezas para efeitos de comparação. Para o cálculo das incidências das tabelas, não foram considerados os propósitos pelo total de atividades, mas sim, pelo total de propósitos. Isso ocorre porque tanto no trabalho de Mintzberg, quanto no estudos dos dirigentes X e Y, houveram atividades com mais de um propósito correspondente, o que muitas vezes faz com que o total de propósitos seja maior que o total de atividades realizadas.

propósitos pessoais. Como o estudo foca no trabalho, entende-se que o que é pessoal não merece categorização dentro da rotina de trabalho, afinal, não é atividade realizada para se atingir as finalidades do negócio. No estudo de Mintzberg tampouco houve a categoria “outros propósitos”.

Os papéis decisoriais apresentaram uma incidência média no propósito das atividades dos dirigentes X e Y. Já nas atividades dos executivos observados por Mintzberg (1973) a incidência dos propósitos decisoriais nas atividades foi alta, o que significa que as atividades dos executivos envolvem mais tomada de decisões do que as atividades dos dirigentes x e y.

Como se pode notar, as incidências dos propósitos foram praticamente as mesmas nas atividades dos dois dirigentes de pequenas empresas observados, porém, essas incidências apresentaram algumas variações com relação aos propósitos das atividades dos executivos. Os únicos propósitos cujas incidências foram as mesmas nas atividades dos executivos e nas atividades dos dirigentes X e Y, são os propósitos que correspondem aos papéis interpessoais. Isso indica que há uma tendência dos papéis interpessoais serem um ponto comum entre o trabalho do dirigente da pequena empresa e o trabalho do executivo da corporação.

Partindo-se para a análise comparativa das características do trabalho, conforme exposto no quadro 13, pode-se considerar que a jornada diária tanto dos executivos de Mintzberg quanto dos dirigentes de pequenas empresas não varia muito. Percebe-se certa tendência em trabalhar menos do que oito horas nos dirigentes do estudo de Gromik (2011) e nos dirigentes X e Y. No trabalho de Florén e Tell (2003) a jornada do dirigente é um pouco mais extensa,

enquanto que nos executivos de Mintzberg ela fica restrita às oito horas diárias¹¹.

Características	Resultados	Mintzberg (1973)	Florén e Tell (2006)	Gromik (2011)	Dirigente X	Dirigente Y
Jornada	Jornada de trabalho (média semanal em horas)	40	46	38	34	21
	Jornada de trabalho (média diária em horas)	8	9,2	7,6	6,8	5,3
Brevidade, fragmentação e variedade	Média da quantidade de atividades por dia	22	57	89	68	102
	Atividades com menos de 9 minutos de duração	49%	80%	79%	87%	95%
	Atividades com mais de 1 hora de duração	10%	0,9%	6%	1%	0%
Mesa de trabalho	Atividades de mesa (porcentagem de tempo)	22%	46,0%	15%	36%	28%
Comunicação	Contatos verbais (porcentagem de tempo)	78%	47%	65%	55%	67%
Esponaneidade	Reunioes Agendadas	59%	15%	20%	3%	0,2%
Movimentos	Visitas internas	3%	7,30%	3%	4%	3%
	Tempo com subordinados (porcentagem)	48%	51%	60%	30%	51%
Participantes	Tempo com clientes	3%	10%	7%	1%	0%
	Tempo com fornecedores	17%	28%	22%	3%	1%
	Tempo com outros	8%	11%	12%	5%	6%

Quadro 11: Comparativo dos resultados dos estudos

Com relação a brevidade, fragmentação e variedade, percebe-se que a quantidade média de atividades dos dirigentes varia muito de um estudo para outro, sendo que as que mais se aproximam em valores são dos dirigentes de pequenas empresas e a mais diferente a dos CEOs de Mintzberg. Nos outros estudos, Florén e Tell (2003), Gromik (2011) e Dirigente Y, a quantidade de atividades foi mais semelhante. O estudo de Mintzberg (1973) apresenta a menor quantidade de atividades por dia e a duração dessas atividades é mais extensa do que dos demais estudos, sendo a porcentagem das atividades com menos de 9 minutos de duração (49%), consideravelmente superior a dos demais estudos.

Também no que se refere às atividades com mais de 1 hora de duração, o estudo de Mintzberg (1973) apresenta um número mais elevado em relação

¹¹ Deve-se levar em consideração, para efeitos de comparações, que o trabalho de Mintzberg apesar de ser um clássico foi realizado em 1973 quando não havia ocorrido ainda a revolução tecnológica pela qual o mundo passou nos últimos anos. Também no valor da jornada de trabalho do dirigente Y, considerar que se refere a quatro dias de observação.

aos demais. Por esses dados, percebe-se que como consequência da quantidade de atividades diárias na rotina dos executivos investigados por Mintzberg (1973) ser menor, as atividades tendem a ser mais longas.

Analisando as atividades realizadas na mesa de trabalho, percebe-se claramente, que os valores que se referem aos estudos dos dirigentes de pequenas empresas, tendem a ser maiores do que o do estudo de Mintzberg (1973). Houve exceção somente ao estudo de Gromik (2011), cuja porcentagem de tempo nas atividades de mesa foi de 15%, frente a 22% no estudo de Mintzberg (1973).

Quanto aos contatos verbais, os valores são altos em todos os estudos comparados, no entanto, a preferência maior se deu no estudo dos executivos de Mintzberg (1973). Assim pode-se concluir que tanto no trabalho dos dirigentes quanto no trabalho dos executivos há uma preferência clara por contatos verbais, o que no caso dos executivos de Mintzberg (1973) é um tanto inesperado devido a existência de sistemas complexos e formais de comunicação dentro da grande empresa.

Já a espontaneidade, de acordo com os dados comparados no quadro 9, é uma característica forte e marcante do trabalho dos dirigentes das pequenas empresas, afinal, foram bem poucas as reuniões agendadas que ocorreram nos estudos de Florén e Tell (2003), Gromik (2011) e Dirigentes X e Y. Já no estudo de Mintzberg (1973) mais da metade (59%) das reuniões foram agendadas.

Os valores referentes às visitas internas são semelhantes em todos os estudos, sendo somente o valor de Florén e Tell (2003) um pouco mais elevado. A atividade visitas internas não é comum nem na rotina dos

executivos e tampouco na rotina dos dirigentes, no entanto, no estudo dos dirigentes X e Y, vale notar que as visitas internas eram muitas vezes interrompidas por outras atividades como conversa formal e informal (contato verbal).

Quanto aos participantes, está claro nos estudos que uma grande quantidade de atividades é realizada junto dos subordinados. Essa tendencia esta presente em todos os estudos citados, sendo que os dirigentes que mais trabalham com subordinados, sao os dirigentes investigados por Gromik (2011) e o que menos trabalha com subordinados é o dirigente X.

Em seguida, os estudos analisados mostram que os dirigentes e os executivos passam bom tempo trabalhando com fornecedores, sendo esses valores, mais alto do que os valores do tempo em que eles passam com clientes. Aliás, pelos dados apresentados no quadro 9, os clientes foram os contatos que passaram menor tempo com os executivos e dirigentes, pois a categoria “outros” também apresentou valores mais altos do que a categoria “clientes”.

Pela comparação apresentada, pode-se entender que o trabalho dos dirigentes das pequenas empresas estudadas por Gromik (2011), Florén e Tell (2003) e dirigentes X e Y, não é muito diferente do trabalho realizado pelos executivos de Mintzberg (1973). As diferenças, por sua vez, se concentram em pontos bem específicos como por exemplo, nas atividades com mais de uma hora de duração, nas reuniões agendadas, na preferência por contatos verbais e nas atividades com menos de 9 minutos, sendo que somente neste último caso, os resultados de Mintzberg (1973) apresentaram valores inferiores,

indicando que o trabalho dos executivos é mais extenso do que o trabalho dos dirigentes das pequenas empresas.

7.2 O desempenho organizacional da pequena empresa e a teoria de Kaplan e Norton (1992)

De acordo com Kaplan e Norton (1992) o desempenho organizacional de uma empresa pode ser definido como o sucesso financeiro a longo prazo. Para que esse sucesso a longo prazo seja atingido, os autores propõem uma contagem de indicadores, que devem ser ajustados e equilibrados no curto prazo, baseado em quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e desenvolvimento.

Como já colocado nas seções 6.1.3 e 6.2.3, tanto na empresa X quanto na empresa Y há certa preocupação com o desempenho organizacional. Na empresa X esse desempenho é mais controlado por meio de indicadores financeiros, sendo o mais importante o ponto de equilíbrio, que reflete o faturamento. Na empresa Y, a preocupação em profissionalizar e formalizar a gestão do desempenho se confirma pelas tentativas de implementação e execução do próprio BSC de Kaplan e Norton (1992), no entanto, nota-se que a falta de integração entre as áreas acaba impedindo a correta execução, e por consequência, gera uma perda de monitoramento e desempenho.

Na empresa X não há um planejamento formal definido e revisado anualmente. Os indicadores são estabelecidos a partir das metas de faturamento para que seja atingido o ponto de equilíbrio. Essas metas são abertas a toda a empresa e repassadas formalmente para cada supervisor, que

por sua vez, repassam e cobram os funcionários da linha de produção. Apesar da iniciativa de desenvolvimento de um *software* específico para o controle dos indicadores dessa empresa, ainda não existe um sistema formal de gerenciamento do desempenho.

“Eles sabem quanto fatura por dia, quanto tem que faturar por mês, isso eles sabem, isso não é uma caixa preta, tanto é que o faturamento está dentro da sala de produção. A administração toda sabe que a produção está projetando seu dia de olho no faturamento também. Isso não é a sete chaves não.” (E1/T26/X).

Na empresa X tampouco as quatro perspectivas do BSC de Kaplan e Norton são explicitamente detalhas em indicadores e definidas. Nota-se que todos os indicadores e consequentes controles e monitoramento por parte do dirigente, advém da perspectiva financeira, fazendo com que a análise e monitoramento das outras três perspectivas sejam consequência.

“Então começa aí, aí vamos dizer assim, o comercial traz isso pra dentro da empresa, trazendo isso para dentro da empresa aí existe uma divisão de responsabilidades. Eu como comercial apliquei um preço X, que tem que produzir X peças por hora com índice de rejeição de sucata já estipulado, algo que não passa de 1% hoje aqui na empresa. Isso é delegado automaticamente aos supervisores que por consequência treinam os operadores. Os operadores têm que ter conhecimento do volume que deve ser feito por hora, o índice de defeito que pode ter. Então isso tudo trilha um caminho para chegar no financeiro. Então existe uma expectativa de venda comercial X peças dias, mês, ano. Isso nos dá os números horários. Quantos são os horários (se eu vou trabalhar um turno, dois turnos) isso eu faço análise se isso é economicamente viável ao nosso negócio. Feita essa delegação de responsabilidade essa amplitude do meu comando, é feito o monitoramento.” (E1/T3/X; E1/T4/X).

Apesar de ser notado certo desequilíbrio no foco dos indicadores financeiros frente aos outros, entende-se que há um ajuste indireto e não explícito, no momento em que os indicadores das outras perspectivas ficam

subentendidos e alinhados para se atingir o ponto de equilíbrio. Assim, como decorrência desse trabalho que pode-se dizer “informal”, de gestão do desempenho organizacional, por meio do BSC, fica claro na fala do dirigente que a empresa apresenta bons resultados e é propensa a atingir o sucesso financeiro a longo prazo. Na fala do dirigente, o bom desempenho organizacional refletir pouco em ganho ou resultado indica que está sendo feito o melhor dentro da situação estabelecida, no entanto, não dá para garantir a situação, pois há interferências externas que independentes do dirigente. Também para que o dirigente considere a empresa com um desempenho organizacional muito bom, ele levou em consideração outros fatores (como sobrevivência da empresa, realização pessoal, geração de empregos, bem-estar dos funcionários) que não somente o lucro.

“Bom, o desempenho organizacional nosso eu posso dizer que ele está muito bom, tanto a nível operacional como estratégico, porém, isso não quer dizer muita coisa. O mercado, nos estamos vivendo já um bom tempo uma situação desfavorável pra indústria no Brasil, as estatísticas aí já vem mostrando uma desindustrialização nos últimos 10 anos, não há uma visão governamental sustentável, pra isso, então eu posso resumir o seguinte: que de zero a 10 nos estamos em 12, mas pouco reflete em ganho ou em resultado.” (E1/T89/X; E1/T90/X).

Na empresa Y houve a implementação do BSC a partir das metas de um planejamento formal que é revisado anualmente. As metas e indicadores são definidos para as áreas, no entanto, no momento da realização da pesquisa esses indicadores se encontravam um tanto segmentados. A empresa estava em um ritmo de crescimento acelerado e tudo funcionava muito bem. O dirigente optou por fazer um grande investimento e acabou sofrendo o que ele denominou de “revés do mercado”. Assim houve uma retração nos ganhos e houve certa desestruturação da empresa em termos dos indicadores, no

entanto, os indicadores que o dirigente julga como principais ainda são mantidos.

“Isso a gente procura fazer sistematicamente. É claro que é quando você sofre os reveses do mercado e você tem que ajustar a estrutura isso pega um pouco, mas os indicadores principais a gente mantém.” (E1/T1/Y).

A empresa Y mantém então os indicadores das quatro perspectivas do BSC, mas ao invés de áreas responsáveis por eles, há funcionários responsáveis, pois se trata de uma empresa de pequeno porte. Devido a esse fato, nota-se uma pessoalidade muito grande no modo de tratar os indicadores e, por consequência, na forma de monitorar o desempenho organizacional.

“...o planejamento é anual, que é o seguinte: a gente faz uma reunião, aí você faz, por exemplo, reavaliamos a análise *SWOT*? Pontos fortes, pontos fracos...a gente repassa isso pra cada funcionário chave. (...) rende muito o nosso planejamento anual. Então quanto que nós temos investido? O que nós temos que corrigir dentro da empresa, então estabelece essas metas e os responsáveis por cada fase dessa. A gente tem conseguido atingir 60, 70% que é baixo. O ideal é 80 pra cima, no mínimo 80%. Se a gente conseguir 80% , eu considero, pra estrutura que nós temos aqui, um valor até aceitável. Mas 60%, abaixo de 80, começa a complicar. Significa que você não está trabalhando bem os indicadores de resultado. Quer dizer, você não tem, e outra coisa, as ações que você está fazendo não estão surgindo efeito.” (E1/T69/Y).

Apesar do planejamento ser formalizado e revisado anualmente e apesar da tentativa de avaliar sistematicamente o desempenho organizacional por meio do BSC de Kaplan e Norton (1992), pode-se considerar que o dirigente da empresa Y não parece estar satisfeito com o desempenho organizacional. Embora haja definição e monitoramento dos indicadores, não está havendo a integração e equilíbrio exigido pelo BSC no curto prazo, a fim de se atingir o sucesso financeiro no longo prazo.

“Tá faltando uma integração de todas as áreas [no que se refere ao desempenho organizacional]. Eu acho que [o desempenho organizacional] tá fraco, eu acho que a gente tá muito segmentado em relação a tudo isso, e

duro, é manter desse jeito, porque quando a empresa passa por dificuldade, é, você não pode deixar de ser verdadeiro com a estrutura se não acaba sobrecarregando quem está em cima da gestão geral da companhia. Eu to trabalhando, por exemplo, uma pessoa chave ali, outra pessoa chave no financeiro, e a pessoa chave de marketing e a pessoa chave na produção e suprimentos, mas, você reunir todo mundo pra discutir isso numa mesma mesa é complicado. Eu acho que eu tenho que dar mais um passo ainda, aí eu vou ter que fazer. Então , é, aí você perde capacidade organizacional, você não fala a mesma linguagem, as pessoas não caminham segundo os propósitos da empresa, é, fica muito segmentado.” (E1/T77/Y; E1/T78/Y; E1/T80/Y)

A saída apresentada pelo dirigente Y para a resolução desses conflitos apresentados, dessa falta de integração, foi justamente segmentar, fragmentar por meio das reuniões individuais, o que acaba por contrariar a verdadeira intenção de Kaplan e Norton (1992) quanto à implementação do BSC.

“Então o que nós fizemos [para não gerar os conflitos entre as áreas], começamos a trabalhar com reuniões específicas e tá dando certo. E a meta, não é meta de um ou de outro, é a meta da companhia.(...). Então, nós não podemos é, gerar área de conflito novas com o olho do cara que fica olhando uma coisa que não tem nada a ver... Nós precisamos alinhar propósitos e caminhar todos juntos. Então dentro ao invés de trabalhar metas específicas, trabalha com uma meta da companhia. Pronto, ninguém tá olhando pro outro.” (E1/T83/Y).

Apesar da diferença entre os modos de gerenciar o desempenho organizacional na empresa X e Y, a incidência dos propósitos das atividades para a representação dos papéis de Mintzberg (1973) são as mesmas no trabalho dos dois dirigentes investigados, como pode ser observado na seção seguinte.

7.3 O trabalho do dirigente da pequena empresa e a teoria dos papéis de Mintzberg (1973)

Por ser um clássico na área de administração, o estudo de Mintzberg vem desde 1973 auxiliando as pesquisas sobre o trabalho do administrador no contexto das grandes corporações e mais recentemente no contexto das pequenas empresas (FLORÉN; TELL, 2003; GROMIK, 2011). No que se refere ao contexto das pequenas empresas, a interferência do trabalho de Mintzberg (1973) se dá principalmente pela utilização do mesmo método de estudo aplicado em seu trabalho: a observação estruturada.

No presente trabalho, além do método da observação estruturada para análise do trabalho do dirigente, também se usou uma entrevista semi-estruturada ao final, como meio de comparação entre a opinião do dirigente sobre seu trabalho e a realidade observada.

Para Mintzberg (1973), muito além de exercer os princípios clássicos de administração colocados por Fayol (1919), cabe ao executivo desempenhar três principais elementos básicos, que ele chamou de papéis. Esses são os papéis: interpessoais (interagir com as pessoas), informacionais (processar, adquirir e transmitir informações) e decisórios (tomar decisões).

Como demonstrado na seção 7.1, quadro 9, no que se refere ao papel interpessoal, tanto os dirigentes das empresas X e Y, quanto os executivos de Mintzberg (1973) utilizaram pouco esses papéis para a realização de suas atividades. Por isso, pode-se considerar que tanto no trabalho do dirigente das pequenas empresas quanto no trabalho dos executivos observados não há uma incidência alta de papéis que envolvam habilidades interpessoais.

Os executivos de Mintzberg apresentam uma incidência média de uso dos papéis informacionais, enquanto os dirigentes de pequena empresa apresentam uma incidência alta. Isso recebe interferência direta do porte da

empresa, pois o fato de ser menor faz com que a informação seja disseminada de forma mais rápida e intensa, por meio de contato verbal, do que em uma corporação.

A incidência do papel decisional foi alta no trabalho de Mintzberg (1973) e média nas pequenas empresas. Esse resultado recebe interferência de dois pontos a serem considerados. Primeiro, os subordinados do executivo, na maioria das vezes, levam os problemas até o executivo para que o executivo decida. Nas pequenas empresas o dirigente não espera que as coisas venham até ele para que ele tome decisões. Ele geralmente vai executando suas atividades, qualquer que seja ela, e nesse processo já está intrínseco o processo de tomada de decisão. Outro ponto a ser considerado que pode gerar interferência nesse resultado é o fato das pequenas empresas estudadas terem clientes definidos e, em muitos casos, atender a um único cliente ou quantidade menor de clientes predominantes. Isso faz com que as decisões a serem tomadas sejam decididas no fechamento do contrato de compra e venda, e depois disso permaneça mais a execução do contrato.

Uma característica marcante a ser ressaltada no trabalho dos dirigentes investigados foi a flexibilidade e o imprevisto. Essas características podem ser explicadas pelo percentual de agendamento das atividades. Em ambos casos observados, praticamente cem por cento das atividades dos dirigentes não eram agendadas. Tendo em vista que programar uma agenda e fazer com que ela seja cumprida define uma maneira de trabalho mais programada e inflexível, pode-se concluir que na rotina de trabalho dos dirigentes investigados há uma clara preferência por flexibilidade e atenção aos imprevistos.

No que se refere às entrevistas sobre o trabalho do dirigentes, ambos dirigentes investigados mencionam que os princípios de Fayol são importantes norteadores do trabalho, no entanto, acreditam que também se utilizam muito dos papéis de Mintzberg para a execução. Ao final, se conclui, assim como Oliveira (2010), que as duas abordagens (clássica e dos papéis) não são excludentes e que os dirigentes das pequenas empresas se socorrem das duas para a condução do seu negócio.

“Eu acho que o planejamento e o controle são fundamentais para você tocar o negócio porque sem isso como é que você vai tocar? Sem isso você não vai a lugar nenhum. Então você tem que ter um planejamento, muito bem definido e estratégico pra tudo isso, mas você tem que alinhar isso.” (E2/T5/Y)

“É...na minha opinião uma atividade fundamental é a gestão de pessoas. Então Por quê? Porque se você não tiver um controle da observação do dia a dia de como as pessoas andam dentro da empresa, você não pode conceber que um planejamento ou metas estabelecidas estejam sendo cumpridas.” (E2; T1;Y)

Como já demonstrado na seção 7.1, no quadro 9, as atividades do dirigente da empresa Y se resumem em: buscar e transmitir informações interna e externamente, alocar recursos diversos como tempo, dinheiro, materiais, equipamentos e o tempo das pessoas. O dirigente da empresa X, como demonstrado na tabela 16 da seção 6.2.4, concorda que suas atividades se resumem principalmente em buscar e transmitir informações internamente e externamente, o que também ratifica o exposto na tabela 19 da seção 7.1, no entanto, não está satisfeito com isso. Ele considera que há muito mais coisas a serem executadas para que o negócio dê certo e melhore o desempenho.

“Eu acho que isso é pertinente [buscar e transmitir informações internamente e externamente], fazer com que algo seja feito ou fazer algo]. Eu acho que é isso daí. Hoje é isso, mas não deveria ser só isso”. (E2/T75/Y).

7.4 As especificidades da pequena empresa

Para Leone (1999) as especificidades das pequenas empresas são características inerentes a elas que as distinguem das empresas de grande porte. A autora classifica essas especificidades em organizacionais, decisoriais e individuais.

Os resultados obtidos por essa investigação são consoantes com as **especificidades organizacionais** descritas por Leone (1999), pois:

- Foi observada centralização das atividades na pessoa do dirigente comprovada pela quantidade de atividades realizadas por ele durante o dia, e também pelo tanto de atividades iniciadas por ele.
- A estrutura organizacional é comprovadamente simples e enxuta não necessitando de muitas unidades e funções. Isso pode ser constatado tanto pela quantidade de funcionários das empresas observadas quanto pela estruturação dessas empresas, conforme organograma das seções 6.1.1 e 6.2.1.
- O baixo nível de maturidade organizacional também foi observado. Os processos de planejamento estratégico são pouco formalizados e quantificados sendo as estratégias mais intuitivas. O planejamento estratégico e, por consequência, o desempenho organizacional é mais formalizado no que se refer a aspectos financeiros e de faturamento. Especificamente na empresa Y houve uma tentativa de formalização do planejamento, no entanto, ela se perde na medida em que não é executada e por sua vez atualizada. Isso ocorre porque muitas vezes o dirigente é

empreendedor e tende a investir por intuição em suas ideias em detrimento do que mostram os indicadores e o planejamento.

- Nas duas empresas estudadas os sistemas de informações são simples, se resumindo apenas a sistemas de monitoramento dos aspectos financeiros, como, por exemplo, na empresa X o sistema de monitoramento do ponto de equilíbrio e na empresa Y o sistema de controle dos estoques e produção. Esses sistemas agem de forma isolada (não são interligados a outros) e fornecem apenas informações básicas. No caso da empresa Y, o dirigente informou que a implementação do sistema de controle dos estoques e produção fez com a empresa perdesse flexibilidade por não poder fazer produtos sob encomenda para o cliente. Assim, vale notar que quanto mais complexo for o sistema implementado pela empresa, mais padronizadas as coisas ficarão em detrimento da customização e flexibilidade características das pequenas empresas.
- A personalização da gestão é principalmente fundamentada na pessoa do dirigente. Conforme os casos estudados, a personalização da gestão na pessoa do dirigente pode ser notada tanto pelas atividades realizadas pelos dirigentes (negociação com clientes, teste de matérias primas, planejamento de novas soluções, negociação com fornecedores, reparos em máquinas) atividades estas que poderiam ser realizadas por funcionários, quanto pela porcentagem de atividades iniciadas pelo dirigente, que foi alta nos dois casos.

As **especificidades decisoriais** são relacionadas a forma de tomada de decisão pelo dirigente na pequena empresa. De acordo com as especificidades decisoriais de Leone (1999), foram observados os seguintes aspectos nos casos estudados:

- Tomada de decisão baseada na experiência, no julgamento ou na intuição do proprietário-dirigente. Isso foi observado e marcado pelo imprevisto na execução das atividades e também na tomada de decisão. Outro fator também observado foi a dependência dos funcionários em relação ao julgamento do dirigente para que tomassem decisões. Esse ponto foi, inclusive, motivo de queixa do dirigente Y que em muitos momentos deixou claro que gostaria que as coisas funcionassem sem sua opinião.
- Os dados necessários a tomada de decisão nem sempre estão disponíveis. Isso foi observado pela quantidade de contato realizada entre os funcionários e os subordinados. Os contatos muitas vezes foram feitos exclusivamente para que os dirigentes pedissem informações que não estavam disponíveis. Isso também pode ser comprovado pelos propósitos das atividades, pois houve grande concentração no propósito “buscar informações internas e externas”.

No que se refere as **especificidades individuais** de Leone (1999), a seguinte foi observada:

- Papel predominante de um só indivíduo e funcionamento da empresa dependem das competências do dirigente. Esses fatores podem ser comprovados a) pela quantidade de atividades iniciadas

e realizadas pelo dirigente; e b) pela tomada de decisão centralizada e dependência dos funcionários que dependem do conhecimento e experiência do dirigente.

7.5 O dirigente da pequena empresa e o desempenho organizacional

De acordo com o observado nos casos X e Y desse trabalho, há que se considerar a importância do dirigente da pequena empresa e do seu trabalho no desempenho organizacional.

A iniciativa das atividades parte, na maioria das vezes, do próprio dirigente. Sendo a execução dessas atividades fundamentais para o andamento do negócio há que se considerar então, neste ponto, a influência do dirigente no desempenho organizacional.

O dirigente da pequena empresa vive um certo conflito de papéis pois em determinado momento ele precisa ser empreendedor e apostar e investir na inovação (sem preocupação com os gastos) e em outro ele precisa ser o gestor do faturamento e controlador dos gastos sacrificando a inovação. Assim, quando a decisão do dirigente é investir na inovação em detrimento dos aspectos financeiros, isso gera certo desequilíbrio no desempenho organizacional.

O dirigente procura recrutar seus funcionários baseado no caráter do indivíduo. Ele acredita que mesmo que o funcionário não apresente todas as habilidades, com um bom caráter e dedicação ao trabalho ele pode ir bem. Essa pode ser considerada uma influência e marco de personalidade do

dirigente da pequena empresa no desempenho organizacional, pois geralmente nas grandes corporações há um plano de trabalho e descrições de cargos rígidas a serem cumpridas quando o funcionário é recrutado.

No caso da empresa X o dirigente faz uma colocação muito importante ao comparar o desempenho organizacional da pequena empresa ao desempenho familiar. Da mesma maneira que em uma família quem orienta o andamento e, por sua vez o desempenho, são os pais, no caso da pequena empresa ocorre algo bem parecido quando é da responsabilidade do dirigente orientar e conduzir os funcionários a atingir determinado nível de desempenho.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente capítulo apresenta as principais considerações finais do trabalho em relação aos objetivos que foram inicialmente propostos por esta investigação. Assim, há uma proposta de descrição do trabalho do dirigente da pequena empresa, bem como uma orientação dos aspectos desse trabalho no desempenho organizacional. Também há uma demonstração das semelhanças e das principais diferenças entre o trabalho dos dirigentes X e Y e o trabalho dos executivos investigados por Mintzberg (1973). Algumas limitações são apresentadas bem como algumas sugestões de pesquisas futuras para que as mesmas sejam sanadas.

8.1 Sobre a pesquisa e seus objetivos

O presente trabalho é parte integrante de um conjunto de estudos realizados pelo Grupo de Estudos Organizacionais da Pequena Empresa (GEOPE) com a finalidade de desenvolver teorias sobre os aspectos gerenciais específicos da pequena empresa.

O trabalho teve início com a busca sistemática de referências bibliográficas, que levou dois meses para ser realizada, e obteve como resposta os principais direcionamentos a nível mundial das pesquisas sobre o trabalho do dirigente da pequena empresa e o arcabouço teórico que embasou a parte de campo.

A parte de campo foi planejada e os instrumentos foram desenvolvidos com vistas a atingir os objetivos estabelecidos. Os dados coletados foram analisados e permitiram algumas conclusões que fizeram com que tanto os objetivos gerais quanto os objetivos específicos da pesquisa fossem claramente cumpridos.

As anotações do diário de campo auxiliaram na descrição da empresa e do dirigente. Por meio das entrevistas sobre o desempenho organizacional, pôde-se entender claramente a natureza estratégica na pequena empresa e como é realizado o processo de avaliação do desempenho. Na empresa X, a estratégia é informal e o desempenho é monitorado por meio de indicadores que advém da perspectiva financeira, do ponto de equilíbrio. Apesar de ser informal e implícito acaba havendo acompanhamento dos indicadores das perspectivas do BSC no curto prazo. Já na empresa Y, a estratégia é formal e há o BSC implementado, no entanto, devido à estrutura de pequeno porte e às questões de pessoalidade, informalidade e fragmentação, não é possível o balanceamento das quatro perspectivas no curto prazo a fim de garantir um bom desempenho e um correto monitoramento dos indicadores. O dirigente Y atribui esses problemas de desajuste nos indicadores, principalmente a uma crise de mercado. Há então uma preocupação com o desempenho organizacional, no entanto, as ações tomadas pelo dirigente aparentam não surtir os efeitos esperados.

Assim, entende-se que na pequena empresa as coisas acontecem de maneira mais improvisada e menos formalizada do que nas grandes empresas. Dentre os aspectos que diferenciam uma pequena empresa de uma grande empresa encontram-se as suas especificidades. Talvez a simples

implementação de uma abordagem organizacional que funcione nas corporações não apresente o mesmo efeito nas pequenas empresas. Outro fator que pôde ser observado neste trabalho, pela implementação do sistema Kanban de controle de estoques e produção, que é uma abordagem das corporações nas pequenas empresas, foi a perda da flexibilidade, marca registrada das empresas desse porte.

A empresa Y apresenta um ponto interessante na utilização do planejamento estratégico. Há que notar que embora exista o planejamento estratégico formalizado e que as metas são revistas anualmente, o dirigente afirma que a empresa não consegue atingir as metas mínimas estipuladas. Além de mencionar como justificativa disso as questões do mercado, também cita o problema que a não integração entre as áreas e as pessoas gera. O dirigente entende como alternativa para esse problema tratar as áreas de forma separada, o que acaba agravando mais a não integração e fazendo com que o planejamento estratégico deixe de exercer o seu propósito básico que é justamente dar unidade a empresa.

No que se refere ao trabalho do dirigente da pequena empresa, pode-se ressaltar alguns pontos:

- trabalho do dirigente da pequena empresa é dinâmico, fragmentado e breve (maioria de suas atividades tem tempo médio de duração inferior a 9 minutos);
- dirigente da pequena empresa prefere contatos verbais;
- dirigente trabalha menos com o agendamento e mais com o improviso.

Devido a incerteza do ambiente no qual as pequenas empresas estão inseridas, é que as coisas ocorrem de maneira mais dinâmica, breve,

fragmentada e que o imprevisto passa a ser um fator constante do trabalho dos dirigentes. Pela empresa X fornecer 90% de sua produção para um único cliente, e por sua linha de produtos não ser muito diversificada, pode-se considerar que o seu grau de incerteza é menor. Tudo funciona bem e os processos estão todos bem estruturados para funcionar de uma determinada maneira e atender as necessidades do cliente principal. No caso da empresa Y, há uma gama mais diversificada de produtos e não há a predominância de um único cliente principal. Isso faz com que a todo momento os processos sofram modificações para atender demandas específicas. Nota-se uma clara diferença nos processos industriais das duas empresas.

Devido a estrutura ser pequena, os funcionários se conhecem mais e a todo momento estão próximos do dirigente. Isso faz com que o contato verbal seja o tipo de contato preferido. Além do mais trata-se da forma mais rápida de obter ou passar informações, tendo em vista o porte da empresa. Muitas vezes no mesmo momento em que um funcionário está executando um trabalho e o dirigente está por perto eles conseguem transferir informações sem nem mesmo se dar conta disso.

No que se refere a comparação do trabalho dos dirigentes X e Y com o trabalho dos executivos de Mintzberg, pode-se considerar que há mais semelhanças do que diferenças, sendo as únicas diferenças expressivas, quanto a característica das atividades, o tempo médio de duração e o agendamento. Diferentemente dos dirigentes, os executivos de Mintzberg, apesar da jornada de trabalho ficar entre 8 horas/dia, a maioria de suas atividades apresenta um tempo médio de duração superior a 9 minutos. Também no que se referem a reuniões, ao contrário dos dirigentes, os

executivos de Mintzberg agendam mais e há um número expressivo com duração acima de 60 minutos. No caso dos dirigentes das pequenas empresas o agendamento é quase inexistente em suas atividades, assim como as reuniões com duração de mais de 60 minutos.

Quanto aos papéis de Mintzberg (1973), pode-se concluir tanto pelas entrevistas realizadas sobre o trabalho do dirigente, quanto pela observação estruturada, que os principais papéis realizados pelos dirigentes, em ordem de incidência de propósitos são: Informacional, Decisional e Interpessoal. Nos executivos de Mintzberg (1973) a ordem de incidência é: Decisional, Informacional e Interpessoal. Quanto ao propósito das atividades, também há semelhanças, sendo a principal delas no que se refere ao papel interpessoal. Tanto os executivos de Mintzberg (1973) quanto os dirigentes X e Y, não utilizam muito das habilidades interpessoais para a realização dos seus trabalhos.

Apesar das diferenças entre o trabalho dos executivos de Mintzberg (1973) e o trabalho dos dirigentes das pequenas empresas não serem tão expressivas, vale ressaltar que muitas vezes o dirigente da pequena empresa tem a impressão que o seu trabalho é desorganizado e incorreto. Essa impressão não merece prevalecer, pois: a) os dois tipos de empresa são bem diferentes, com as pequenas empresas apresentando diferentes características organizacionais; b) a natureza do trabalho de um dirigente e de um executivo da corporação, apesar de apresentar algumas diferenças, não são totalmente distintos, pois a essência da administração, que é realizar coisas com e por meio das pessoas, está presente independente do porte da empresa.

8.2 Sobre as contribuições da pesquisa

A presente pesquisa visa contribuir para o desenvolvimento de uma teoria específica para o setor de pequenas empresas, principalmente no que se refere ao trabalho do dirigente.

De forma mais pontual, pretende fornecer aos dirigentes uma macro visão de como suas atividades acontecem, como elas podem orientar o desempenho da empresa e como essas atividades estão em comparação com as atividades dos executivos das grandes corporações. Para que isso ocorra, haverá a entrega dos dados coletados nas empresas X e Y, aos respectivos dirigentes, bem como as análises. Há também que considerar que o dirigente em posse desses dados terá um grande oportunidade de autoconhecimento e conhecimento da dinâmica do seu trabalho e da sua empresa.

A pesquisa também contribui com a pesquisadora, pela experiência com o tema, pela experiência com a pesquisa empírica e principalmente pela experiência e convivência no mundo acadêmico e profissional.

8.3 Sobre as limitações da pesquisa

O estudo de caso é um valioso instrumento de investigação, no entanto, há que se considerar suas limitações quanto ao grau de subjetividade e os elevados custos de tempo e dinheiro (STAKE, 1995).

O grau de subjetividade presente advém principalmente das escolhas do pesquisador para execução deste trabalho e também da sua interpretação da teoria e dos resultados.

Também há que se considerar a interferência da presença do pesquisador no momento da observação estruturada e nas entrevistas. A presença do pesquisador na empresa no momento da observação estruturada pode ter causado algum constrangimento e mudança em alguma atitude do dirigente, o que, por sua vez, pode ter gerado alguma interferência na forma do dirigente executar as atividades. Na entrevista, tanto a presença do pesquisador quanto ao uso do gravador, podem ter gerado certo constrangimento e intimidação na colocação das informações pelo dirigente.

Os dirigentes foram escolhidos segundo a disponibilidade para participação na pesquisa e pode-se considerar que fatores de personalidade e fatores como humor, tristeza, cansaço, e afins também tenham gerado interferências. Talvez a mesma pesquisa, realizada em um outro período, obtenha resultados diferentes.

Há limitações também quanto as peculiaridades do setor metal-mecânico e da região onde a pesquisa foi realizada, assim, há que se observar que as conclusões desse trabalho advém do setor metal-mecânico do interior do estado de São Paulo.

8.4 Sugestão de trabalhos futuros

Futuros trabalhos podem ser realizados levando em consideração outros contextos organizacionais e outros setores industriais. Resultados interessantes podem ser obtidos da análise do dirigente em instituições sem fins lucrativos ou filantrópicas, desde que respeitado o critério de pequena.

Outros trabalhos futuros também podem ser feitos para comprovar a incidência dos papéis de Mintzberg (1973) no trabalho do dirigente da pequena empresa, assim como foi feito neste trabalho.

Também seria interessante realizar novamente o estudo de Mintzberg (1973) com executivos de grandes empresas, a fim de discutir a diferença de época e a forma de trabalho do executivo.

Como sugestões de melhoria vale considerar a forma de coleta dos dados, que pode ser aperfeiçoada com ferramentas eletrônicas que além de serem mais ágeis na coleta dos dados, também podem coletar informações adicionais.

REFERÊNCIAS

- ANDERSSON, S.; TELL, J. (2009) The relationship between the manager and growth in small firms. **Journal of small business and enterprise developmnt.** v. 16, n.4, p. 586-598.
- ARMAN, R.; DELLVE, L.; WIKSTROM; E.; TORNSTROM, L. (2009) What health care managers do? Applying Mintzberg's structure observation method. **Journal of Nursing Management**, v.17, p. 718-729.
- AZEVEDO, Domingos de. **Grande dicionário francês-português, português-francês**- Lisboa: Bertrand, 1989. 2v.
- BEGLEY, T. M. (1995) Using founder status, age of firm, and company growth as the basis for distinguishing entrepreneurs from managers of smaller business. **Journal of Business Venturing**. v. 10, n. 3, p. 249-263.
- BEGLEY, T.M.; BOYD, D.P.(1987) Psychological characteristics associated with performance in entrepreneurial firms and smaller business. **Journal of Business Venturing**, v.2, n.1, p. 79-93.
- BANN, C.L.(2009) An Innovative View of the Entrepreneur Through Exploration of the "Lived Experience" of the Entrepreneur in Startup of the Business. **Journal of Business & Economic Studies**. V.15, n.2, p. 62-82.
- BELL, J. (2008) **Projeto de Pesquisa**: guia para pesquisadores iniciantes em educação, saúde e ciências sociais. 4ª edição. Porto Alegre: Artmed.
- BOONE, C.; DE BRABANDER, B.; HELLEMANS, J. (2000) CEO locus of control and small firm performance. **Organizational Studies**, v. 21, n. 3, p. 641-646.
- BRANDSTATTER, H. (1997) Becoming an entrepreneur - a question of personality structure. **Journal of Economic Psychology**. v.18, n. 2-3, p. 157-177.
- BROCKHAUS, R.H. (1980) Risk Taking Propensity of Entrepreneurs. **Academy of Management Journal**. v. 23, n.3, p. 509-520.
- BROWN, S.L.; EISENHARDT, K.M. (1997) The art of continuous change: Linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations. **Administrative Science Quartely**, v.42, n. 1, p.1-34.
- BURKE, G.I.; JARRAT, D.G. (2004) The influence of information and advice on competitive strategy definition in small and médium sized enterprises. **Qualitative Market Research: An International Journal**, v.7, n.2, p. 126-138.
- CARLAND, J.W.; HOY, F.; BOULTON, W.R.; CARLAND, J.A.C. (1984) Differentiating Entrepreneurs from Small Business Owner: A Conceptualization. *The Academy of Management Review*, v.9, n.2, p.354-359.

CARLAND, J. C.; CARLAND, J. W. (1992) Managers, small business owners and entrepreneurs: The cognitive dimension. **Journal of Business & Entrepreneurship**. v.4, n.2. p. 55-66.

CARLAND, J. W.; CARLAND, J. A. C.; PEARCE, J.W. (1995) Risk Taking Propensity among entrepreneurs, small business owners and managers. **Journal of Business and Entrepreneurship**. v. 7, n.1, p.15-23.

CASTELLS, M.(2000) **La sociedad rede**. Madrid: Alianza.

COOK, D. J.; MULROW, C. D.; HAYNES, R. B. (1997) Systematic reviews: Synthesis of best evidence for clinical decisions. **Annals of Internal Medicine**, v. 126, n. 5, p. 376-380.

CRESWELL, J.W. (2007) **Projeto de pesquisa: método qualitativo, quantitativo e misto**. 2ª Ed. Porto Alegre: Artmed.

DAFT, R.L.; MARCIC, D. (2006) **Understanding Management**, 5ª edição: Thompson.

D'AMBOISE, G.; MULDOWNEY, M. (1988) Management Theory for Small Business: Attempts and Requirements. **Academy of Management Review**, v.13, n.2, p. 226-240.

DEBUSKE, G.K.; BROWN, R.M.; KILLOUGHT, L.N. (2003) Components and relative weights in utilization of dashboard measurement systems like the balanced scorecard. **The British Accounting Review**, n.35, p.215-231.

DICIONÁRIO **Oxford escolar para estudantes brasileiros de inglês: português-inglês, inglês-português** - Oxford: Oxford University Press, 2007.

DRUCKER, P. (1981) **A prática da administração de empresas**. São Paulo: Pioneira.

DRUCKER, P.F. (1998) **The discipline of innovation**. Harvard Business Review. November-December.

ESCRIVÃO FILHO, E. (1995) **A natureza do trabalho dos Executivos: Uma investigação sobre as atividades racionalizadoras do responsável pelo processo produtivo em empresas de médio porte**. Tese de Doutorado. Universidade Federal de Santa Catarina, 1995.

ENSLEY, M. D.; PEARCE, C. L.; HMIELESKI, K. M. (2006) The moderating effect of environmental dynamism on the relationship between entrepreneur leadership behavior and new venture performance. **Journal of Business Venturing**, v. 21, n. 2, p. 243-263.

FELLS, M. J. (2000) Fayol stand the test of time. **Journal of Management History**, v.6, n.8, p. 1-11.

FILLION, L.J. (1999) Diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negócios. **Revista de Administração de Empresas**, v.39, n.4, p.6-20.

FISCHER, R. M. (2002) **Mudança e transformação organizacional**. In: FLEURY, M. T. L. (Coord.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente.

FLOREN, H. (2006) Managerial Work in Small Firms: Summarising What We Know and Sketching a Research Agenda. **International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research**, Vol. 12, n.5, p.272 – 288.

FLOREN, H.; TELL, J. (2012) Managerial behaviour in small firms: Does it matter what managers do? In: TENGBLAD, S. (Org.) **The work of managers: toward a practice theory of management**. 1ª Ed. New York: Oxford University Press.

FLOREN, H.; TELL, J. (2003) What do owner-managers in small firms really do? Replicating Choran, Mintzberg, and Kurke & Aldrich. **16th Annual Conference of Small Enterprise Association of Australia and New Zealand**.

FLICK, U. (2009) **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3ª Ed. Porto Alegre: Artmed.

FRIGO, M. L.; KRUMWIEDE, K. R.. (2000) The balanced scorecard: a winning performance measurement system. **Strategic Finance**, v.81, n.7, p.50.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. (2009). **Crêterios de excelênciã 2010: avaliação e diagnóstico da gestão organizacional**. SP:FNQ.

GARELLI, S. (2004). **Competitiveness of nation's fundamentals**. Lausanne: IMD. P.730-741. (IMD World Competitiveness Yearbook, 2004).

GARTNER, W.B. (1989) Who is an entrepreneur? Is the wrong question. **Entrepreneurship American Journal of Business**, v.12, n.4, p.11-32.

GHOBIADIAN, A.; O'REGAN, N. (2006) The impact of ownership on small firm behavior and performance. **International Small Business Journal**, v. 24, n.6, p. 555-586.

GOODWIN, D. (2009) Aspectos Éticos. In: POPE, C.; MAYS, N. (Org.), **Pesquisa qualitativa na atenção à saúde**. 3ª ed. Porto Alegre: Artmed.

GROMIK, S. R. (2011) Análise das atividades do dirigente da pequena empresa: estudo baseado nos conceitos de Mintzberg sobre o trabalho do administrador. **Dissertação de Mestrado**. Escola de Engenharia de São Carlos. Universidade de São Paulo.

GUMBUS, A.; LUSSIER, R.N. (2006) Entrepreneurs use a balanced scorecard to translate strategy into performance measures. **Journal of Small Business Management**, v.44, n.3, p. 407.

HABER, S.; REICHEL, A. (2007) The cumulative nature of the entrepreneurial process: The contribution of human capital, planning and environmental resources to small venture performance. **Journal of Business Venturing**, v. 22, p.119-145.

HALACHMI, A. (2005) Performance measurement is only one way of managing performance. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 54, n.7, p. 502-516.

HANKINSON, A. (2000) The key factors in the profiles of small firm owner-managers that influence business performance. The South Coast Small Firms Survey. **Industrial and Commercial Training**, v.32, n.3, p.94-98.

HARRINGTON, J. (1993). **Aperfeiçoando processos empresariais**. São Paulo: Makron Books.

HMIELESKI, K.M.; BARON, R.A. (2009) Entrepreneur's optimism and new venture performance: a social cognitive perspective. **Academy of Management Journal**, v. 52, n.3, p. 473-488.

HMIELESKI, K. M.; CORBETT, A. C. (2008) The contrasting interaction effects of improvisational behavior with entrepreneurial self-efficacy on new venture performance and entrepreneur work satisfaction. **Journal of Business Venturing**, v. 23, n. 4, p. 482-496.

HMIELESKI, K. M.; ENSLEY, M. D. (2007) A contextual examination of new venture performance: entrepreneur leadership behavior, top management team heterogeneity, and environmental dynamism. **Journal of Organizational Behavior**, v. 28, p. 865-889.

HOEYER, K.; DAHLAGER, L.; LYNÖE, N. (2005) Conflicting notions of research ethics: The mutually challenging traditions of social scientists and medical researchers. **Social Science & Medicine**, v. 61, p. 1741-1749.

HOUGH, J.R.; WHITE, M.A.(2003) Environmental dynamism and strategic decision-making rationality: an examination at the decisional level. **Strategic Management Journal**, v.24, p. 481-489.

INVESTES SÃO PAULO. Agência Paulista de Promoção de Investimento e Competitividade. (2012). **Bens de Capital**. Disponível em: <<http://www.dc.mre.gov.br/imagens-e-textos/Industria07-MaquinasEquipamentos.pdf>>. Acesso em: 14 de Junho de 2012.

JONES, O. (2005) "Researching Entrepreneurship", editorial, **International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research**, v. 11, n. 6.

JULIEN, P.A. (1993) Small Business as a Research Subject: Some Reflections on Knowledge of Small Business and its Effects on Economic Theory. **Small Business Economics**, v.5, p. 157-166.

KANTER, R.M.; BRINKERHOFF, D. (1981) Organizational Performance: Recent Developments in Measurement. **Annual Review Sociology**, n.7.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. (1992) The Balanced Scorecard – Measures that drive performance. **Harvard Business Review**, January-February.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. (1997) **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Campus.

KIRK, J.; MILLER, M.L. (1986) **Reliability and validity in qualitative research**. 1ª Ed., v.1, Beverly Hills: Sage.

KOTTER, J.P.(1999) What effective general managers really do. **Harvard Business Review**, p. 145-159, March-April.

KRUGLIANSKAS, I. **Tornando a Pequena e Média Empresa Competitiva**. São Paulo: IEGE, 1996.

KURATKO, D.F.; GOODALE, J.C.; HORNSBY, J.S. (2001) Quality practices for a competitive advantage in smaller firms. **Journal of Small Business Management**, v.39, n.4, p.293.

LEE, D.Y.; TSANG, E.W.K. (2001) The effects of entrepreneurial personality, background and network activities on venture growth. **Journal of Management Studies**, v.38, n.4, p.583-600.

LEONE, N.M.C.P.G. (1999) As Especificidades das pequenas e médias empresas. **Revista de Administração: São Paulo**, v. 34, n.2, p. 91-94.

LEONE, N.M.C.P.G. (1991) A dimensão física das pequenas e médias empresas: à procura de um critério homogeneizador. **Revista de Administração**, São Paulo, v.31, n.2, p.53-59, abr./jun.

LING, Y. et al. (2008) The impact of transformational CEOs on the performance of small- to medium-sized firms: Does organizational context matter? **Journal of Applied Psychology**, v. 93, n. 4, p. 923-934.

MAES, J.; SELS, L.; ROODHOOFT, F. Modelling the link between management practices and financial performance. Evidence from small construction companies. **Small business economics**, v.25, p.17-34, 2005.

MARR, B.; SCHIUMA, G.(2003) Business performance measurement- past, present and future. **Management Decision**, v.41, n.8, 680-687.

MARTINS, G. A.; THEÓFILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 2009.

MARTINEZ, M.C.; PARAGUAY, A. I. B. B. (2003) Satisfação e saúde no trabalho – aspectos conceituais e metodológicos. **Caderno de psicologia social do trabalho**, v, 6, p. 59-78.

MELLO, N. (2012) **Máquinas e equipamentos de qualidade**. São Paulo: **ABIMAQ**. Disponível em: < <http://www.dc.mre.gov.br/imagens-e-textos/Industria07-MaquinasEquipamentos.pdf>> Acesso em: 14 de Junho de 2012.

MINTZBERG, H. (1973) **The nature of managerial work**. Harper & Row: Nova Iorque.

MINTZBERG, H. (1978) Patterns in strategy formation. **Management Science**, v.24, n.9, p. 934-948.

MINTZBERG (1986) **Trabalho do executivo: o folclore e o fato**. Coleção Harvard de Administração. Nova Cultural, São Paulo.

MINTZBERG, H. (1987) Crafting strategy. **Harvard Business Review**.

MINTZBERG, H. WATERS, J.A. (1985) Of strategies, deliberate and emergent, **Strategic Management Journal**, v.6, p.257-272.

MINTZBERG, H.(2010) **MANAGING**: desvendando o dia a dia da gestão. 1ª edição. Porto Alegre: Bookman.

MORESI, E. (2003) Metodologia da Pesquisa. Universidade Católica de Brasília. Brasília, DF.

MORGAN, R.E.; STRONG, C.A. (2003) Business performance and dimensions of strategic orientation. **Journal of Business Research**, v. 56, p. 163-176.

MOORAJ, S.; OYON, D.; HOSTETTLER, D. (1999) The balanced scorecard: a necessary good or an unnecessary evil? **European Management Journal**, v.17, n.5, p. 481-491.

MORRISON, A.; BREEN, J.; ALI, S. (2003) Small business growth: Intention, Ability, and Opportunity. **Journal of Small Business Management**, v.41, n.4, p. 417-425.

MOUTINHO, L.; PHILLIPS, P.A. (2002) The impact of strategic planning on the competitiveness, performance and effectiveness of bank branches: a neural network analysis. **International Journal of Bank Marketing**, v.20, n.2, p. 102-110.

MUIR, I.; LANGFORD, D. (1994) Managerial behavior in two small construction organizations. **International Journal of Project Management**, v.12, n.4, p.244-253.

NEELY, A. (1999) The performance measurement revolution: why now and what next? **International Journal of Operations & Production Management**, v.2, n.19, p.205-228.

NEELY, A.; ADAMS, C.; CROWE, P. (2001) **The performance prism in practice**. Measuring Business Excellence, v.5, n.2, p. 6-12.

NICHTER, S.; GOLDMARK, L. (2009) Small Firm Growth in Developing Countries. **World Development**. v.37, n.9, p.1453-1464.

NORREKLIT, H. The balance on the balance scorecard – a critical analysis of some its assumptions. **Management Accounting Research**, v.11, p.65-88, 2000.

O’GORMAN,C.;BOURKE, S.; MURRAY, J. A. (2005) The Nature of Managerial Work in Small Growth-Orientated Businesses. **Small Business Economics**, v.25, n.1 p.1-16.

O’REGAN, N., SIMS, M.; GHOBADIAN, A. (2006) “High performance: ownership and decision-making in SMEs”, **Management Decision**, V. 43 N. 3, p. 382-96.

OLSON, E.M.; SLATER, S.F. (2002) The balanced scorecard, competitive strategy, and performance. **Business Horizons**,p.11-16, May-June.

OMERZEL, D.G.; ANTONIC, B. (2008) **Critical entrepreneur knowledge dimensions for the SME performance**. Industrial Management & Data Systems, v.108, n.9, p. 1182-1199.

OTLEY, D.(1999) Performance Management: a framework for management control systems research. **Managing accounting research**, v.10, p.363-382.

PETT, T.; WOLFF, J.A.(2007) SME performance: A case for internal consistency. *Journal of Small Business Strategy*, v.18, n.1, p.1.

PILLANIA, R.K. (2009) Competitiveness and emerging markets. **Business Strategy Series**, v.10, n.2, p.90-95.

PONGELUPE, P.C.; BATALHA, M.O. (2001) Utilização de indicadores de desempenho para micro e pequenas empresas. **XXI Encontro Nacional de Engenharia de Produção**. Anais. 17 a 19 de outo de 2001, Faculdade de Tecnologia e Ciências, Salvador – B.A.

POPE, C.; MAYS, N.(2009) **Pesquisa qualitativa na atenção a saúde**. 3 ed. Porto Alegre: Artmed.

PORTER, M. E. (2000) Location, competition, and economic development: Local clusters in global economy. **Economic Development Quartely**, v.14, n.15.

RATTNER, H.(1984) Acumulação de capital, internalização da economia e as PME. **Revista de Economia Política**, v.4, n.3, junho-setembro.

REIJONEN, H.; KOMPPULA, R. (2007) Perception of sucess and its effect on small firm performance. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 14, n.4, p. 689-701.

RICHARDS, H.M.; SCHWARTZ, L.J.(2002) **Ethics of qualitative research: are there special issues for health services research?** *Family Practice*, v.19, n.2.

ROGOFF, E. G.; LEE, M.-S.; SUH, D.-C. (2004) "Who Done It?" Attributions by Entrepreneurs and Experts of the Factors that Cause and Impede Small Business Success. **Journal of Small Business Management**, v. 42, n. 4, p. 364-376.

ROPER, S.(1998) Entrepreneurial Characteristics, Strategic Choice and Small Business Performance. **Small Business Economics**. v.16, p.12-24.

RUBIN, D.; PAGEL, G. (2006). Setor de máquinas: um gigante de R\$ 50 bilhões. Disponível em < http://www2.anba.com.br/noticia_especiais.kmf?cod=7391192&indice=0>. Acesso em: 14 de Junho de 2012.

RUNYAN, R.; DROGE, C.; SWINNEY, J. (2008) Entrepreneurial Orientation versus Small Business Orientation: What are their relationships to firm performance? **Journal of Small Business Management**, v.46, n.4, p.567-588.

SADLER-SMITH, E.; HAMPSON, Y.; CHASTON, I.; BADGER, B.(2003) **Managerial behaviour, entrepreneurial style, and small firm performance**. Journal of Small Business Management, v.41, n.1, p.47-67.

SARAVASTHY, S. D. (2001) Causation and effectuation: toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. The academy of management review, v.26, n.2, p. 243.

SEMENSATO, B. I. et al. (2012). Caracterização das pequenas empresas do setor metal-mecânico a partir das dimensões: processos produtivos e ambiente organizacional. **Revista de Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, v.6, n.1, p. 106-122, jan/abr.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS/ Santa Catarina (2010). Santa Catarina em números: metal-mecânico. Florianópolis: SEBRAE/SC. Disponível em: < <http://www.sebrae-sc.com.br/scemnumero/arquivo/Metal-mecanico.pdf>> Acesso em: 14 de Junho de 2012.

SHORAM, A. (1998) Export performance: A conceptualization and empirical assessment. Journal of international marketing, v.6, n. 3, p. 59.

SIMPLES NACIONAL E MEI: Alterações para 2012. (2012). Brasília. Disponível em:<http://www8.receita.fazenda.gov.br/SimplesNacional/sobre/Alteracoes_SN_2012_v4.pdf> Acesso em: 14 de Junho de 2012.

SMALL BUSINESS ADMINISTRATION. **Table of small business Standards**. Disponível em: <http://www.sba.gov/size>. Acesso em Fevereiro de 2012.

STAKE, R.E. (2009) **A arte da investigação com estudos de caso**. 2 ed. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

STEWART, R.; FONDAS, N. (1982) **How managers can think strategically about their Jobs**. The Journal of Management Development, v.11, n.7, p.10-17.

STEWART JR., W.H.; WATSON, W.E.; CARLAND, J.C.; CARLAND, J.W.(1999) A proclivity for entrepreneurship: a comparison of entrepreneurs, small business owners, and corporate managers. **Journal of Business Venturing**, v. 14, p. 189-214.

STYLES, C. (1998) Export performance measures in Australia and the United Kingdom. *Journal of International Marketing*, v. 6, n.3, p. 9.

SCHLOGL, H. "Small and medium enterprises: seizing the potential". **Observer**, n. 243, p. 46-8, 2004.

SEBRAE (2010) Micro e pequenas empresas em números. Disponível em: <<http://www.sebraesp.com.br/TenhoUmaEmpresa/Biblioteca/OutrosConteudos/EstudosEPesquisas/MPEsEmNumeros/Paginas/MPEsEmNumeros.aspx>> Acesso em 09 de Fevereiro de 2012.

SEBRAE (2012) Critérios e conceitos para a classificação de empresas. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/momento/quero-abrir-um-negocio/integra_bia?ident_unico=97>. Acesso em 08 de Maio de 2012.

TARRES, S. C.; MELENDEZ, P. A.; OBRA, D. A. R. (2006) The influence of entrepreneur characteristics on the success of pure dot.com firms. **International Journal of Technology Management**, v. 33, n. 4, p. 373-388.

THURIK, R.; WENNEKERS, S. (2004) Entrepreneurship, small business and economic growth. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v.11, n.1, p.140.

TOMA, S.G.; MARINESCU, P.; HUDEA, O.S.(2010) **From the tableau de board to the balanced scorecard**. Revista Econômica, v.51, n. 4, p.280-285.

TORRES, O. (2004) The concept of Pierre-André Julien: An analysis in terms of proximity, **Piccola Imprensa/Small Business**, n.2.

TORRES, O.; JULIEN, P.A. (2005) Specify and denaturing of small business. **International Small Business Journal**, v.23, n.4, p.355-377.

TENGBLAD, S. (2006) Is there a "new managerial work"? A comparison with Henry Mintzberg's classic study 30 years later. **Journal of Management Studies**, v.43, n. 7.

VAN GELDEREN, M.; FRESE, M.; THURIK, R. (2000) Strategies, uncertainty and performance of small business startups. **Small Business Economics**, v.15, n.3, p.165.

VAN PRAAG, M.C. (2003) Business survival and success of young small business owner. **Tinbergen Institute Discussion Paper**.

VENKATRAMAN, N.; RAMANUJAM, V. (1996) On the measurement of business performance in strategy research: a comparison of approaches. **Academy of Management Review**, v.11, n.4, p. 801-814.

VOS, E.; ROULSTON, C. (2008) SME Owner Involvement and Business Performance: Financial Security Rather than Growth. **Small Enterprise Research: The Journal of SEAANZ**, v. 16, n. 1, p. 70-85.

WALKER, E.; BROWN, A. (2004) What success factors are important to small business owners? **International Small Business Journal**, v. 22, n. 6, p. 577-, 2004.

WATSON, K.; HOGARTH-SCOTT, S.; WILSON, N. (1998) Small business start-ups: success factors and support implications. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, v. 4, n. 3, p. 217-238.

WEGNER, D.; DAHMER, L.V. (2004) Avaliação de desempenho em rede de empresas. XXIV **Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, 03 a 5 de Novembro, Florianópolis, Brasil.

WESTERBERG, M.; WINCENT, J. (2008) **CEO succession, honing, and enterprising: a promising way to achieve small business performance?** Journal of Development Entrepreneurship, v.13, n.2, p. 117-132.

WILLIAN, D.; NORB, E., STEVE, B. (2004) Implementing a strategic planning model form small manufacturing firms: an adaptation of the balanced scorecard. Advanced management journal, v.69, n.1.

WIKLUND, J.; DAVIDSSON, P.; DELMAR, FRÉDÉRIC (2003) What do they think and feel about growth? Na expectancy-value approach to small business managers attitudes toward growth. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v.27, n.3, p.247-269.

WIKLUND, J.; DELMAR, F. (2008) The effect of small business managers growth motivation on firm growth: A longitudinal study. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v.32, n.3, 437-457.

WIKLUND, J.; SHEPHERD, D. (2005) Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach. **Journal of Business Venturing**, v. 20, n. 1, p. 71-91.

WHITE, A.; SCHMIDT, K. (2005) Systematic Literature Reviews. **Complementary Therapies in Medicine**, v. 13, p. 54-60.

WIKLUND, J.; PATZELT, H.; SHEPHERD, D.A.(2009) **Building an integrative model of small business growth**. Small Business Economics, v.32, p. 351-374.

WREN, D. (2005). The History of Management Thought. Hoboken, N.J.: Wiley.

YOKOMIZO, C. A. **Avaliação de desempenho organizacional: Um estudo exploratório em empresas brasileiras de desenvolvimento de software**. (Mestrado em Administração) – Universidade de São Paulo, 2009.

ANEXOS

Anexo A

Passo-a-passo da busca sistemática de referências bibliográficas

Passo 1: Estabelecimento inicial das palavras-chave

1.1 Leitura de textos indicados pelo orientador de forma introdutória;

1.2 Conversa com o orientador e colegas do grupo de pesquisa;

1.3 Estabelecimento das primeiras palavras-chave:

- small business performance;
- small venture performance;
- the work of small business owner;
- the behaviour of small business owner;
- the entrepreneur and performance of small business;
- small firm growth;
- small business success;
- performance of small business startups;
- small business enterprise;
- entrepreneurial work.

Passo 2: Refinamento no estabelecimento das palavras-chave e nas regras para

busca e seleção no Google Scholar e Web of Science:

2.1 Teste das palavras e discussão com o orientador e colegas sobre os resultados;

2.2 Definição (com opinião do orientador) de novas palavras-chave e agrupamento:

- Grupo 1: small business; small venture; small firm; startup.
- Grupo 2: performance; effectiveness; growth; success.

- Grupo 3: owner; manager; entrepreneur.

2.3 Definição de regras para **busca** no Google Scholar:

- Palavras compostas (small business; small venture; small firm) foram colocadas no campo “frase exata”, enquanto as demais foram digitadas no campo “com todas as palavras”;
- Não foi estipulado um período para a busca, sendo os artigos de 2000 para trás considerados como revisão bibliográfica e os de 2000 em diante como revisão de estado da arte;
- Busca pelo título do artigo;
- Somente artigos nas áreas de Negócios, Administração, Finanças e Economia;

2.4 Definição de regras para a **seleção** no Google Scholar:

- Para os artigos da revisão bibliográfica, foram considerados somente artigos com mais de 50 citações; O Google considera como citação toda vez que o nome dos autores aparece em qualquer documento, e não só quando citados por outros artigos acadêmicos, como ocorre na Web of Science.
- Para os artigos da revisão de estado da arte, foram considerados artigos que tenham número considerável de citações, sendo levado em conta o ano em que foi publicado. Quanto mais recente for o artigo menor a exigência com o número de citações;
- Os artigos foram selecionados pelo título e pelo resumo, sendo o último de forma mais superficial, em um primeiro momento.
- Seleção de artigos que mencionem a relação de alguma característica do trabalho/comportamento do administrador com a performance organizacional.

- Os artigos selecionados foram enviados para a ferramenta “end note web” bem como separados em um arquivo Word para um registro mais minucioso.

2.5 Definição de regras para **busca** no Web of Science:

- Palavras compostas (small business; small venture; small firm) foram colocadas no primeiro campo, enquanto as demais foram digitadas no campo nos outros campos utilizando a palavra “and” para separar;
- Não foi estipulado um período para a busca, sendo os artigos de 2000 para trás considerados como revisão bibliográfica e os de 2000 em diante como revisão de estado da arte;
- Busca pelo título do artigo;
- As buscas foram realizadas na base toda não havendo separação por área;

2.6 Definição de regras para a **seleção** no Web of Science:

- Para os artigos da revisão bibliográfica, foram considerados somente artigos com mais de 10 citações; O Web of Science considera como citações somente quando o nome dos autores aparecem oficialmente citados em outros artigos acadêmicos.
- Para os artigos da revisão de estado da arte, foram considerados artigos que tenham número considerável de citações, sendo levado em conta o ano em que foi publicado. Quanto mais recente for o artigo menor a exigência com o número de citações;
- Não foram selecionados artigos com foco na área de contabilidade, economia e finanças;

- Foram considerados somente artigos publicados em periódicos e congressos. As patentes não foram consideradas.
- Os artigos foram selecionados pelo título e pelo resumo, sendo o último de forma mais superficial, num primeiro momento.
- Seleção de artigos que mencionem a relação de alguma característica do trabalho/comportamento do administrador com a performance organizacional.
- Os artigos selecionados foram enviados para a ferramenta “end note web” bem como separados em um arquivo Word para um registro mais minucioso.
- Para preservação dos números encontrados os artigos repetidos foram selecionados e enviados para a ferramenta, pois ao final, o “end note web” permite uma exclusão automática.

Passo 3: Busca pelo título do artigo, combinando cada palavra do Grupo 2 com outra do Grupo 3 que fornecem resultados sobre o tema geral: Trabalho do Administrador e Performance em empresas de qualquer porte. (Ver detalhes no anexo 1):

Total de artigos selecionados no Google Scholar: 18

Total de artigos selecionados no Web of Science: 23

Passo 4: Busca pelo título do artigo, combinando cada palavra do Grupo 1 com outra do Grupo 2 que fornecem resultados sobre o tema Específico: Performance das Pequenas Empresas. (Ver detalhes no anexo 2)

Total de artigos selecionados no Google Scholar: 41

Total de artigos selecionados no Web of Science: 32

Passo 5: Busca pelo título do artigo, combinando cada palavra do Grupo 1 com outra do Grupo 3 que fornecem resultados sobre o tema Específico: Proprietário das Pequenas Empresas. (Ver detalhes no anexo 3)

Total de artigos selecionados no Google Scholar: 14

Total de artigos selecionados no Web of Science: 3

Passo 6: Eliminação/ Inclusão novas palavras-chave:

- Grupo 1 – SME (incluída)
- Grupo 2 – ~~Effectiveness~~ (eliminada)

Obs.: (1) A palavra effectiveness foi eliminada para fins de futuras buscas, no entanto as buscas já realizadas com essa palavra continuaram sendo considerada para efeitos do presente trabalho. (2) Novas buscas foram feitas com a palavra incluída (SME) e considerada para efeitos desse trabalho.

Passo 7: Refinamento da escolha dos artigos pela leitura do resumo.

a) No Google Scholar

Total de artigos selecionados Tema Geral – (G2 e G3): 11 artigos.

Total de artigos selecionados Tema Específico – (G1 e G2): 33 artigos.

Total de artigos selecionados Tema Específico – (G1 e G3): 7 artigos

Total de artigos selecionados na Revisão do: 51 artigos

b) No Web of Science

Total de artigos selecionados Tema Geral – (G2 e G3): 17 artigos.

Total de artigos selecionados Tema Específico – (G1 e G2): 24 artigos.

Total de artigos selecionados Tema Específico – (G1 e G3): 2 artigos

Total de artigos selecionados na Revisão: 43 artigos

Passo 8: Busca do JCR do periódico dos artigos e ranking dos mesmos.

Passo 9: Inserir a lista de artigos selecionados em forma de banco de dados em uma tabela de Excel, excluindo os artigos repetidos.

Total de artigos selecionados na revisão bibliográfica (WS + GS): 68

Passo 10: Estruturá-los por meio da ferramenta do Excel “tabela dinâmica”.

Passo 11: Montar os gráficos e analisá-los.

Passo 12: Análise da lista final e discussão com o orientador. Início de buscas complementares:

a) Inclusão de novas palavras-chave e busca por mais artigos com essas palavras:

- Grupo 1: Smaller
- Grupo 3: CEO
- Grupo 4: Managerial Work

b) Montagem do mapa de citações dos autores mais citados e busca dos textos que aparecem no mapa.

c) Busca com palavras-chave do grupo 3 individualmente. Esse passo está descrito pois foi notada a necessidade de artigos tratando somente do papel do dirigente sem relacioná-lo a qualquer outra variável.

Passo 13: Lista Fina com 68 artigos:

	Autor	Título	Periódico
1	Ainin, S. Kamarulzaman, Y. Farinda, A. G. Azmi, A. C.	Business and Entrepreneur Characteristics influence on Business Performance of Professional Small Medium Enterprises	Proceedings of the 5th European Conference on Innovation and Entrepreneurship
2	Andersson, Svante Tell, Joakim	The relationship between the manager and growth in small firms	Journal of Small Business and Enterprise Development
3	Beatty, Randolph P. Zajac, Edward J.	Ceo change and firm performance in large corporations: Succession effects and manager effects	Strategic Management Journal
4	Dyke, Lorraine S. Fischer, Eileen M. Reuber, A. Rebecca	An inter-industry examination of the impact of owner experience on firm performance.	Journal of Small Business Management
5	Ensley, Michael D. Pearce, Craig L. Hmieleski, Keith M.	The moderating effect of environmental dynamism on the relationship between entrepreneur leadership behavior and new venture performance	Journal of Business Venturing
6	Frese, M van Gelderen, M Ombach, M	How to plan as a small scale business owner: Psychological process characteristics of action strategies and success	JOURNAL OF SMALL BUSINESS MANAGEMENT
7	Ge, BS Wang, K Dong, BB	An Empirical Study on the Relationship between Entrepreneur's Traits and Entrepreneurial Success	IITA International Conference on Control, Automation and Systems Engineering
8	Gundry, LK Welsch, HP	The ambitions entrepreneur: High growth strategies of women-owned enterprises	JOURNAL OF BUSINESS VENTURING
9	H Schrage	The R&D entrepreneur: Profile of success	Harvard Business Review
10	Harada, Nobuyuki	Who succeeds as an entrepreneur? An analysis of the post-entry performance of new firms in Japan	Japan and the World Economy
11	Hmieleski, K. M. Corbett, A. C.	The contrasting interaction effects of improvisational behavior with entrepreneurial self-efficacy on new venture performance and entrepreneur work satisfaction	Journal of Business Venturing
12	Hmieleski, K. M. Ensley, M. D.	A contextual examination of new venture performance: entrepreneur leadership behavior, top management team heterogeneity, and environmental dynamism	Journal of Organizational Behavior
13	Jo, H. Lee, J.	The relationship between an entrepreneur's background and performance in a new venture	Technovation
14	Johnsen GJ McMahon RGP	Owner-manager gender, financial performance and business growth amongst SMEs from Australia's business longitudinal survey	INTERNATIONAL SMALL BUSINESS JOURNAL
15	K Balazs	Take One Entrepreneur: The Recipe for Success of France's Great Chefs	European Management Journal
16	KHAN, AM	ENTREPRENEUR CHARACTERISTICS AND THE PREDICTION OF NEW VENTURE SUCCESS	OMEGA-INTERNATIONAL JOURNAL OF MANAGEMENT SCIENCE
17	Kotey B Meredith GG	Relationships among owner/manager personal values, business strategies, and enterprise performance	JOURNAL OF SMALL BUSINESS MANAGEMENT
18	Omerzel, D. G. Antonicic, B.	Critical entrepreneur knowledge dimensions for the SME performance	INDUSTRIAL MANAGEMENT & DATA SYSTEMS
19	Planes, V. C. Calatayud, D. P. Gimeno, M. A.	Identifying the manager role and its influence on managers self-perceived performance	Psicothema
20	Rankhumise EM Rugimbana RO	Micro enterprise owner perspectives on performance: Insights from selected municipalities in Mpumalanga Province, South Africa	AFRICAN JOURNAL OF BUSINESS MANAGEMENT
21	Sandberg, William R. Hofer, Charles W.	Improving new venture performance: The role of strategy, industry structure, and the entrepreneur	Journal of Business Venturing

22	SCHRAGE, H	THE R AND D ENTREPRENEUR - PROFILE OF SUCCESS	HARVARD BUSINESS REVIEW
23	Serarols-Tarres, C Padilla-Melendez, A del Aguila-Obra, AR	The influence of entrepreneur characteristics on the success of pure dot.com firms	INTERNATIONAL JOURNAL OF TECHNOLOGY MANAGEMENT
24	Ahmad, Noor Hazlina Seet, Pi-Shen	Understanding business success through the lens of SME founder-owners in Australia and Malaysia	International Journal of Entrepreneurial Venturing
25	Blackman, Alan John	Entrepreneurs: Interrelationships Between Their Characteristics, Values, Expectations, Management Practices and SME Performance	Tese
26	Boone, C. De Brabander, B. Hellemans, J.	Research note: CEO locus of control and small firm performance	Organization Studies
27	Boone, C. deBrabander, B. vanWitteloostuijn, A.	CEO locus of control and small firm performance: An integrative framework and empirical test	Journal of Management Studies
28	Davidsson, P.	CONTINUED ENTREPRENEURSHIP - ABILITY, NEED, AND OPPORTUNITY AS DETERMINANTS OF SMALL FIRM GROWTH	Journal of Business Venturing
29	Delmar, F. Wiklund, J.	The effect of small business managers' growth motivation on firm growth: A longitudinal study	Entrepreneurship Theory and Practice
30	Ghobadian, A. O'Regan, N.	The impact of ownership on small firm behaviour and performance	International Small Business Journal
31	Haber, S. Reichel, A.	The cumulative nature of the entrepreneurial process: The contribution of human capital, planning and environment resources to small venture performance	Journal of Business Venturing
32	Hankinson, A	The key factors in the profiles of small firm owner-managers that influence business performance	Industrial and Commercial Training
33	Hoy, F. Hellriegel, D.	THE KILMANN AND HERDEN MODEL OF ORGANIZATIONAL-EFFECTIVENESS CRITERIA FOR SMALL BUSINESS MANAGERS	Academy of Management Journal
34	Hudson, Mel Smart, Andi Bourne, Mike	Theory and practice in SME performance measurement systems	International Journal of Operation & Production Management
35	Ibrahim, AB	Perceived causes of success in small business	American Journal of Small Business
36	Islam, Md. Aminul Khan, Mohammad Aktaruzzaman	Effect of Entrepreneur and Firm Characteristics on the Business Success of Small and Medium Enterprises (SMEs) in Bangladesh	International Journal of Business and Management
37	Kalleberg, A. L. Leicht, K. T.	GENDER AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE - DETERMINANTS OF SMALL BUSINESS SURVIVAL AND SUCCESS	Academy of Management Journal
38	Keats, Barbara W Bracker, Jeffrey S	Toward a theory of small firm performance: a conceptual model	American Journal of Small Business
39	Krauss, S. I. Frese, M. Friedrich, C. Unger, J. M	Entrepreneurial orientation: A psychological model of success among southern African small business owners	European Journal of Work and Organizational Psychology
40	Mirjana, Radović- Marković	Managers and entrepreneurs skills as key contributors to SME success in the future business challenges	Serbian Journal of Management
41	Morrison, A. Breen, J. Ali, S.	Small business growth: Intention, ability, and opportunity	Journal of Small Business Management
42	Nichter, Simeon Goldmark, Lara	Small Firm Growth in Developing Countries	World Development
43	Ofarrell, P. N. Hitchens, Dmwn	ALTERNATIVE THEORIES OF SMALL-FIRM GROWTH - A CRITICAL-REVIEW	Environment and Planning A
44	Parker, Simon Davidsson, Per Achtenhagen, Leona	What Do We Know About Small Firm Growth?	Livro

	Naldi, Lucia		
45	Reijonen, Helen	Understanding the small business owner: what they really aim at and how this relates to firm performance: A case study in North Karelia, Eastern Finland	Management Research News
46	Reijonen, Helen Komppula, Raija	Perception of success and its effect on small firm performance	Journal of Small Business and Enterprise Development
47	Rogoff, Edward G. Lee, Myung-Soo Suh, Dong-Churl	"Who Done It?" Attributions by Entrepreneurs and Experts of the Factors that Cause and Impede Small Business Success	Journal of Small Business Management
48	Roper, S.	Entrepreneurial characteristics, strategic choice and small business performance	Small Business Economics
49	Runyan, Rodney Droge, Cornelia Swinney, Jane	Entrepreneurial Orientation versus Small Business Orientation: What Are Their Relationships to Firm Performance?	Journal of Small Business Management
50	Sadler-Smith, Eugene Hampson, Yve Chaston, Ian Badger, Beryl	Managerial Behavior, Entrepreneurial Style, and Small Firm Performance	Journal of Small Business Management
51	Saffu, Kojo Apori, Samuel Obeng Elijah-Mensah, Angela Ahumatah, Jonathan	The contribution of human capital and resource-based view to small- and medium-sized tourism venture performance in Ghana	International Journal of Emerging Markets
52	Stanworth, M. J. K. Curran, J.	GROWTH AND SMALL FIRM - ALTERNATIVE VIEW	Journal of Management Studies
53	Van Praag C. Mirjam	Business Survival and Success of Young Small Business Owners	Small Business Economics
54	von Gelderen, Marco Frese, Michael Thurik, Roy	Strategies, Uncertainty and Performance of Small Business Startups	Small Business Economics
55	Vos, Ed Roulston, Callum	SME Owner Involvement and Business Performance: Financial Security Rather than Growth	Small Enterprise Research: The Journal of SEAAZ
56	Walker, Elizabeth Brown, Alan	What Success Factors are Important to Small Business Owners?	International Small Business Journal
57	Watson, Kathryn Hogarth-Scott, Sandra Wilson, Nicholas	Small business start-ups: success factors and support implications	International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research
58	Wiklund, Johan	Small Firm Growth and Performance : Entrepreneurship and Beyond	Livro
59	Wiklund, Johan Davidsson, Per Delmar, Frédéric	What Do They Think and Feel about Growth? An Expectancy-Value Approach to Small Business Managers' Attitudes Toward Growth1	Entrepreneurship Theory and Practice
60	Wiklund, Johan Patzelt, Holger Shepherd, Dean	Building an integrative model of small business growth	Small Business Economics
61	Wiklund, Johan Shepherd, Dean	Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach	Journal of Business Venturing
62	Wood, Emma H.	An analysis of the predictors of business performance in small tourism and hospitality firms	The International Journal of Entrepreneurship and Innovation
63	Yusuf, A.	CRITICAL SUCCESS FACTORS FOR SMALL BUSINESS - PERCEPTIONS OF SOUTH-PACIFIC ENTREPRENEURS	Journal of Small Business Management
64	Bann, CL	An innovative view of the entrepreneur through exploration of the "lived experience" of the entrepreneur in startup of the business	The Journal of Business and Economic Studies
65	Battisti, Martina Deakins, David	Management development from the perspective of small firm owner-managers	Proceedings

	Roxas, Hernan Banjo Coetzer, Alan		
66	Blackburn, RA Hart, M	Unpacking Small Business Performance: an analysis of enterprise, strategy and owner-manager factors using multivariate techniques	Proceedings
67	Deeks, J	The small firm owner-manager: Entrepreneurial behavior and management practice	Livro
68	Poutziouris, Panikkos	The strategic orientation of owner-managers of small ventures: Evidence from the UK small business economy	International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research

Anexo B

Roteiro de Entrevista: Caracterização da Empresa e do Dirigente

Parte 1: Caracterização da empresa

Razão Social:

A empresa tem filiais?

A empresa já teve outros dirigentes? Quantos?

A empresa tem sócios? Se sim, quantos?

Os sócios ou dirigentes tem relação de parentesco? Qual a relação?

Todos os sócios trabalham na empresa? Quais as funções de cada um?

Há sócios majoritários ou todos tem a mesma porcentagem da empresa?

Qual a relação inicial entre o sócio e a empresa? Fundou, comprou ou herdou a empresa?

Ano de fundação; caso seja diferente, ano que herdou ou comprou

Principal atividade da empresa

A empresa sempre se dedicou a esta atividade ou teve alguma outra?

Há quanto tempo a empresa atua nesse ramo da indústria?

Número total de funcionários:

Parte 2: Caracterização do dirigente

Nome do Dirigente (ou sócio majoritário):

Idade:

		Sexo:	M	F
--	--	-------	---	---

Há quantos anos você é o dirigente principal da empresa?

Nível de escolaridade:

Atualmente se dedica a outros negócios?

Já foi proprietário ou sócio de outras empresas? Em que ramo?

Quais foram as experiências passadas em relação a atividade principal da empresa?

Quais foram as experiências passadas em outros ramos de negócio?

Telefone Comercial; e-mail

Endereço:

Anexo C

Roteiro de Entrevista: Caracterização do Desempenho Organizacional

- ✓ Há uma preocupação com o desempenho organizacional (da empresa como um todo)? São definidas metas? Há uma avaliação do desempenho organizacional? Há medição do desempenho?
- ✓ As metas da empresa orientam as metas dos departamentos e dos funcionários? Há uma avaliação do desempenho departamental e dos funcionários? Há medição do desempenho?
- ✓ Existem metas financeiras? (lucratividade, retorno sobre investimentos, aumento de receitas, redução de custo). Há avaliação do desempenho financeiro?
- ✓ Existem metas de atenção e tratamento de clientes? (Participação de mercado; Aquisição de clientes; Retenção de clientes; Lucratividade dos clientes; Satisfação dos clientes). Há avaliação do desempenho?
- ✓ Existem metas sobre os processos internos da empresa? (Processos de inovação; Processos de operação; Serviços de pós-venda). Há avaliação do desempenho?
- ✓ Existem metas de aprendizado e crescimento do pessoal? (Satisfação dos funcionários; Retenção dos funcionários; Lucratividade por funcionário). Há avaliação do desempenho?
- ✓ Como o dirigente define a situação atual da empresa em termos do desempenho organizacional?

Anexo D

Observação Estruturada: Registro Cronológico das Atividades do Dirigente

Registro Cronológico das Atividades								
Nome da Empresa:								
Dirigente:						Data: __/__/____		
Nº	Atividade	Início	Fim	Ambiente	Participantes	Iniciativa	Agenda- mento	Propósito
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
Comentários do observador:								

Anexo D - Continuação

Observação Estruturada: Análise das Atividades

Observações:

1) Quanto aos tipos de atividades:

1.1 Contato face a face
1.2 Contatos à distância
1.3 Mesa de Trabalho
1.4 Movimentos

2) Quanto as atividades:

2.1 Reunião
2.2 Conversa formal
2.3 Conversa informal
2.4 Movimentação de documentos
2.5 Chat formal
2.6 Chat informal
2.7 Telefonemas
2.8 Análises
2.9 Planejamentos
2.10 Consolidação de informações
2.11 Correspondências
2.12 E-mails
2.13 Deslocamentos
2.14 Visitas internas
2.15 Visitas externas
2.16 Viagens de trabalho

Reunião: contato face a face, realizado entre duas ou mais pessoas, cujo assunto seja pertinente ao trabalho, que tenha uma pauta, e que essa pauta seja comum e pertinente a todos os participantes.

Conversa Formal: contato face a face, entre duas ou mais pessoas, cujo assunto seja pertinente ao trabalho, que não apresente uma pauta e cujo tema não seja comum e pertinente a todos os participantes.

Conversa Informal: contato face a face, entre duas ou mais pessoas, cujo assunto não seja pertinente ao trabalho.

Chat Formal: contato a distancia, entre duas ou mais pessoas, cujo assunto seja pertinente ao trabalho, que não apresente uma pauta e cujo tema não seja comum e pertinente a todos os participantes.

Chat Informal: contato a distancia, entre duas ou mais pessoas, cujo assunto não seja pertinente ao trabalho.

Movimentação de documentos: Movimento que ocorre somente para a entrega de algum documento.

Deslocamentos: Movimento que ocorre com o propósito de mudar de ambiente, lugar.

Visita interna: Movimento que ocorre dentro da fábrica, com o propósito de resolver assuntos pertinentes ao trabalho e fazer verificações.

Visita externa: Movimento que ocorre fora da fábrica, com o propósito de resolver assuntos pertinentes ao trabalho.

3) Quanto ao ambiente:

- Poderão ser classificados como ambiente interno e ambiente externo.

4) Quanto aos participantes:

- Poderão ser classificados como: subordinados, clientes, fornecedores, pesquisador e outros.
- Quando houver mais de um participante serão colocadas mais de uma categoria juntas. Exemplo: subordinado e dirigente; fornecedor, subordinado e dirigente, e assim por diante.

5) Quanto a iniciativa:

- Poderão ser classificados como: subordinados, clientes, fornecedores, pesquisador e outros.

6) Quanto ao agendamento:

- Poderão ser classificados como: sim ou não.

7) Quanto ao propósitos:

7.1 Representar a unidade nos eventos exteriores
7.2 Estabelecer rede de relacionamentos na sua unidade
7.3 Motivar e desenvolver as pessoas
7.4 Estabelecer rede de relacionamentos fora de sua unidade
7.5 Buscar informações internas e/ou externas
7.6 Compartilhar informações com os membros de sua unidade
7.7 Transmitir informações internamente e/ou externamente
7.8 Fazer com que algo seja feito ou fazer algo
7.9 Resolver perturbações inesperadas
7.10 Alocar recursos diversos: dinheiro, materiais, equipamentos, tempo das pessoas, seu próprio tempo
7.11 Mobilizar apoio em torno de questões específicas
7.12 Exercer outros propósitos

Anexo E

Roteiro de Entrevista: Trabalho do Dirigente

- ✓ Quais as atividades principais do dirigente?
- ✓ Como o dirigente classificaria as atividades em ordem de prioridade?
- ✓ As atividades do dirigente estão mais voltadas para o planejamento e o controle ou estão mais voltadas para relacionamentos interpessoais e contatos informais?
- ✓ Como o trabalho do dirigente orienta o desempenho organizacional?
- ✓ A pequena empresa é diferente da grande? Em quais aspectos?
- ✓ Como o trabalho do dirigente da pequena empresa é diferente do CEO de uma corporação?
- ✓ Quando o dirigente executa as atividades ele sabe exatamente qual a finalidade? Em quais atividades o dirigente gasta seu tempo?

ANEXO F

Ofício convite para a participação da pesquisa

<p>Universidade de São Paulo Escola de Engenharia de São Carlos Departamento de Engenharia de Produção</p>	<p>GEOPE GRUPO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA PEQUENA EMPRESA www.prod.eesc.usp.br/geope</p>
--	---

São Carlos, XX de XXXX de 2012.

Prezado Senhor,

Estamos realizando uma pesquisa acadêmica com o objetivo de descrever o trabalho do dirigente na preparação e avaliação do desempenho organizacional da pequena empresa do setor metal-mecânico de São Carlos.

Para atingirmos nosso objetivo estaremos realizando, no período de junho/2012 a agosto/2012, entrevistas e observações do dia-a-dia do trabalho do dirigente, ressaltando que a sua participação é fundamental para o sucesso da pesquisa. Informação sigilosa não será solicitada, ainda assim as informações fornecidas serão tratadas com o sigilo necessário e utilizadas de modo a não identificar a empresa.

Assumimos o compromisso que somente os pesquisadores Daniela Rosim e Edmundo Escrivão Filho terão acesso aos dados e irão analisar os dados fornecidos pelas entrevistas e observações. Após a confecção do relatório final da pesquisa os dados serão destruídos e será enviada aos participantes uma cópia do relatório com os resultados finais.

Aproveitamos o ensejo para antecipar os agradecimentos por sua valiosa colaboração.

Daniela Rosim

Mestranda em Engenharia de Produção - EESC-USP

danielarosim@yahoo.com.br

Dr. Edmundo Escrivão Filho

Prof. do Departamento de Engenharia de Produção – EESC-USP

edesfi@sc.usp.br

Termo de concordância

Eu concordo em participar da pesquisa e estou informado do seu desenvolvimento.

Sr. XXXXXXXXXXXXXXXX

Proprietário-dirigente da empresa

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

ANEXO G

Layout da organização dos dados da observação estruturada

Nº	Tipo de atividades	Atividade	Início	Fim	Total	Ambiente	Participantes	Iniciativa	Agendamento	Propósito
1			00:00		0:00					
2			00:00		0:00					
3			00:00		0:00					
4			00:00		0:00					
5			00:00		0:00					
6			00:00		0:00					
7			00:00		0:00					
8			00:00		0:00					
9			00:00		0:00					
10			00:00		0:00					
11			00:00		0:00					
12			00:00		0:00					
13			00:00		0:00					
14			00:00		0:00					
15			00:00		0:00					
16			00:00		0:00					
17			00:00		0:00					
18			00:00		0:00					
19			00:00		0:00					
20			00:00		0:00					
21			00:00		0:00					
22			00:00		0:00					
23			00:00		0:00					
24			00:00		0:00					
25			00:00		0:00					
26			00:00		0:00					
27			00:00		0:00					
28			00:00		0:00					
29			00:00		0:00					
30			00:00		0:00					
31			00:00		0:00					
32			00:00		0:00					
33			00:00		0:00					
34			00:00		0:00					
35			00:00		0:00					
36			00:00		0:00					
37			00:00		0:00					
38			00:00		0:00					
39			00:00		0:00					
40			00:00		0:00					
41			00:00		0:00					
42			00:00		0:00					
43			00:00		0:00					
44			00:00		0:00					
45			00:00		0:00					
46			00:00		0:00					