UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE ENGENHARIA DE SÃO CARLOS

LIE YAMANAKA

Orientação estratégica e organização do trabalho na pequena empresa:
estudo no setor metal-mecânico da região central de São Paulo

São Carlos
2016

LIE YAMANAKA

Orientação estratégica e organização do trabalho na pequena empresa:
estudo no setor metal-mecânico da região central de São Paulo

Versão Corrigida

Tese apresentada à Escola de Engenharia de
São Carlos da Universidade de São Paulo
como requisito para obtenção do título de
Doutor em Ciências.

Área de Concentração: Economia,
Organizações e Gestão do Conhecimento.

Orientador: Prof. Dr. Edmundo Escrivão Filho

São Carlos
2016

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

Ficha catalográfica preparada pelo Serviço de Biblioteca
"Prof. Dr. Sérgio Rodrigues Fontes" da EESC/USP

Y19o	<p>Yamanaka, Lie</p> <p>Orientação estratégica e organização do trabalho na pequena empresa : estudo no setor metal-mecânico da região central de São Paulo / Lie Yamanaka ; orientador Edmundo Escrivão Filho. -- São Carlos, 2016.</p> <p>Tese (Doutorado - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Área de Concentração em Economia, Organizações e Gestão do Conhecimento) -- Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo.</p> <p>1. Organização do trabalho. 2. Orientação estratégica. 3. Pequenas empresas. 4. Desempenho organizacional. 5. Estudo de caso. 6. Survey. I. Título.</p>
------	---

Candidata: Bacharel **LIE YAMANAKA**.

Título da tese: "Orientação estratégica e organização do trabalho na pequena empresa: estudo no setor metal-mecânico da região central de São Paulo".

Data da defesa: 05/12/2016

Comissão Julgadora:

Resultado:

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

Aprovada

Prof. Dr. **Mateus Cecílio Gerolamo**
(Escola de Engenharia de São Carlos/EESC)

APROVADA

Prof. Associado **João Luiz Passador**
(Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto/FEARP-USP)

Aprovada

Prof. Dr. **Alceu Gomes Alves Filho**
(Universidade Federal de São Carlos/UFSCar)

Aprovada

Profa. Dra. **Kristiane Cêra Carvalho**
(Pontifícia Universidade Católica de Campinas/PUC)

APROVADA

Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção
Prof. Associado **Aldo Roberto Ometto**

Presidente da Comissão de Pós-Graduação:
Prof. Associado **Luis Fernando Costa Alberto**

DEDICATÓRIA

Aos meu pais: Mário (in memoriam) e Luiza.

AGRADECIMENTO

Ao Edmundo pela orientação e, principalmente, por ser exemplo de um verdadeiro educador e pessoa sensível aos valores humanos, éticos e morais.

Aos professores da banca de qualificação e defesa, Mateus Gerolamo, Kristiane Carvalho, Alessandra Rachid, Alceu Alves Filho e João Passador, pelas discussões e contribuições que ajudaram trazer importantes reflexões para melhoria deste e de trabalhos futuros.

Aos amigos da família GEOPE: Dani, Fabi, Rodrigo, Helo, Alexandre, Carol, Luiz, Fábio que ajudaram a trilhar juntos o caminho da tese e da convivência em São Carlos.

Aos amigos e amigas do Departamento de Engenharia de Produção com quem tive a feliz oportunidade de conviver durante a minha jornada no doutorado. São tantas pessoas especiais, que não citarei aqui para não cometer nenhuma injustiça de um breve esquecimento do nome.

A Giselle por ajudar a trilhar este caminho com mais sabedoria e conhecimento sobre mim mesma.

Aos representantes e dirigentes das mais de 40 empresas que contribuíram com este trabalho, em especial ao Carbonel, Wagner e Marquinhos.

Aos funcionários do Departamento de Engenharia de Produção, em especial, a Jessyca, Sueli, Talita e Ícaro.

Aos funcionários da Biblioteca da EESC/USP.

À Universidade Federal de Goiás por permitir meu afastamento para cursar o doutorado no Brasil e o estágio doutoral no exterior.

Aos colegas do departamento de Engenharia de Produção da FCT/UFG que me substituíram e me deram a oportunidade de realizar minha qualificação.

À *Silesian University of Technology* e aos, Prof. Dr. Jan Kaźmierczak e Profa. Dra. Joanna Bartnicka do Instituto de Engenharia de Produção, pela orientação durante o período de estágio doutoral.

Ao CNPq e a CAPES pelo apoio financeiro que permitiram a participação em congressos, acesso a material e infra-estrutura para executar o trabalho.

Ao Programa BE MUNDUS pelo apoio financeiro que permitiu a realização do estágio doutoral.

EPÍGRAFE

Adormeço com a ideia tola de querer ser diferente do que sou, ou de que não sou como queria ser. E de que faço tudo ao contrário.

Anne Frank

RESUMO

YAMANAKA, L. **Orientação estratégica e organização do trabalho na pequena empresa: estudo no setor metal-mecânico da região central de São Paulo**. Tese (Doutorado) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2016.

O objetivo deste trabalho é compreender a orientação estratégica, organização do trabalho e o impacto no desempenho na pequena empresa. Diversas são as mudanças sociais e econômicas que ocorreram nas últimas décadas e impactaram diretamente a maneira como as empresas se posicionam estrategicamente e organizam seu trabalho. A orientação estratégica pode ser entendida como um processo complexo e dinâmico em que as empresas tomam determinada direção frente ao ambiente externo. O tema organização do trabalho trata da maneira pela qual as empresas organizam o trabalho dentro dos modelos de produção (artesanal, em massa, enxuto e flexiautônomos) considerando as características do projeto estrutural da organização. Para atender aos objetivos propostos e para se obter uma visão epistemológica mais ampla (positivista e fenomenológica) da pesquisa, foi adotado o método misto, ou seja, o uso de métodos quantitativos e qualitativos. Na primeira fase da pesquisa, foi realizado um *survey* e na segunda, foram desenvolvidos estudos de casos com uso de análise temática. Como resultados, foi identificado que os arquétipos tradicionais das teorias sobre organização do trabalho não podem explicar completamente a organização do trabalho em pequenas empresas, que são heterogêneas. E assim, diversos são os aspectos que interferem e determinam a organização do trabalho, orientação estratégica e desempenho das empresas. Por esse motivo, se considerada exclusivamente a relação entre orientação estratégica e desempenho, este não foi significativo. As contribuições deste trabalho são relacionadas a reflexões sobre a teoria existente em organização do trabalho, orientação estratégica e desempenho; reflexões práticas que os gestores de pequenas empresas precisam fazer para a tomada de decisões.

Palavras-chave: Organização do trabalho. Orientação estratégica. Pequenas empresas. Desempenho organizacional. Estudo de caso. *Survey*.

ABSTRACT

YAMANAKA, L. Strategic orientantion and work organization in small business: study in metal-mechanical sector of the central region of Sao Paulo. Tese (Doutorado) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2016.

The aim of this work is to understand the strategic direction, work organization and the performance impact on small business. There are several social and economic changes in recent decades that impacted the way that companies position themselves strategically and organize their work. The strategic orientation can be understood as a complex and dynamic process in which companies take certain direction against the external environment. The work organization is the way in which companies organize work within the production models (craft, mass, lean and flexiautonomous production) considering the characteristics of the structural project of organization. To achieve the proposed objectives and a to get a broader epistemological view (positivist and phenomenological) it was adopted a mixed method ie, the use of quantitative and qualitative methods. In the first phase of the research it was conducted a survey and in the second was developed case studies using thematic analysis. In the result was identified that the traditional archetypes of work organization theories cannot completely explain the work organization in small businesses, which are heterogeneous. Thus, diverse are the aspects that affect and determine the organization of work, strategic orientantion, and business performance. So, if only considerer the relationship between strategic direction and performance it was not significant. The contributions of this work are related to reflections on the work organization, strategic orientation and performance theory and practical actions that small business managers need to know to make decision.

Key words: Work organization. Strategic orientation. Small business. Organizational performance. Case study. Survey.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Objetivo Geral _____	34
Figura 2 – Paradigmas da Pesquisa _____	38
Figura 3 – Mudança Epistemológica nas Pesquisas em Estratégia _____	41
Figura 4 – Panorama Geral das Empresas por Número de Empregados _____	42
Figura 5 – Ciclo Adaptativo _____	47
Figura 6 – Contribuições da Medida de Desempenho _____	50
Figura 7 – Perspectivas do BSC _____	51
Figura 8 – Estratégia, Resultados Estratégicos e o BSC _____	51
Figura 9 – Performance Prism _____	52
Figura 10 – Condicionantes de Gestão da Pequena Empresa _____	65
Figura 11 – Número de Artigos de Acordo com o Tema _____	69
Figura 12 – Classificação dos Tipos de Pesquisa _____	74
Figura 13 – Classificação da Etapa de Pesquisa Qualitativa _____	81
Figura 14 – Mapa Temático _____	85
Figura 15 – Mapa de Significados _____	86
Figura 16 – Número de Funcionários _____	88
Figura 17 – Média das Respostas sobre Especificidades sa Pequena Empresa _____	90
Figura 18 – Teste Fisher em Relação ao Número de Funcionários para Questão 2 _____	96
Figura 19 – Análise de Normalidade de Distribuição, Independência e Igualdade de Variância (Homoscedasticidade) _____	101
Figura 20 – Critérios de Normalidade de Distribuição, Independência e Homoscedasticidade no Teste de H4 _____	107
Figura 21 – Mapa Organização Do Trabalho _____	113
Figura 22 – Mapa De Significados _____	130

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Panorama Econômico das Micro e Pequenas Empresas no Brasil	43
Quadro 2 – Características dos Tipos Estratégicos	49
Quadro 3 – Atributos do Projeto Estrutural de Acordo Autores Classicos.....	58
Quadro 4 – Parâmetros do Projeto Organizacional.....	59
Quadro 5 – Classificação das MPES Segundo o Número de Empregados.....	61
Quadro 6 – Especificidades da Organização, do Dirigente e do Contexto	66
Quadro 7 – Framework de Categorização das Especificidades	67
Quadro 8 – Distribuição CNAE de Acordo com Município.....	79
Quadro 9 – Pequenas Empresas do Setor Metal-Mecânico de Acordo com Município.....	79
Quadro 10 – Proporcionalidade de Respostas de Acordo com a Cidade.....	80
Quadro 11 – Fontes de Coleta de Dados	83
Quadro 12– Características das Empresas	88
Quadro 13 – Características dos Dirigentes	89
Quadro 14 – Questões de Acordo com Especificidades da Pequena Empresa	90

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – ANOVA por Gênero	93
Tabela 2 – ANOVA por Característica do Dirigente	94
Tabela 3 – ANOVA por Característica da Empresa	95
Tabela 4 – ANOVA por Número de Funcionários	96
Tabela 5– Empresas De Acordo Com Orientação Estratégica	98
Tabela 6 – Variação do Faturamento	99
Tabela 7 – Variação do Faturamento Conforme Orientação Estratégica.....	100
Tabela 8 – ANOVA Variação de Desempenho de Acordo com Orientação Estratégica	100
Tabela 9 – Regressão Variação Do Desempenho Para Cada Questão Sobre Orientação Estratégica	101
Tabela 10 – Perfil de Organização do Trabalho	103
Tabela 11 – Características da Organização do Trabalho	104
Tabela 12 – Processos de Produção	105
Tabela 13 – ANOVA Influencia da Organização do Trabalho na Faturamento Médio	106
Tabela 14 – Regressão Orientação Estratégica, Organização do Trabalho e Desempenho...	107

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO	25
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA	25
1.2 IDENTIFICAÇÃO DO ASSUNTO DA PESQUISA.....	27
1.2.1 Pesquisas em Organização do Trabalho.....	27
1.2.2 Pesquisas em Orientação Estratégica.....	28
1.3 DELIMITAÇÃO DO TEMA DA PESQUISA.....	29
1.3.1 Organização do Trabalho	30
1.3.2 Orientação Estratégica	32
1.4 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA.....	32
1.5 OBJETIVO DA PESQUISA	34
1.6 FUNDAMENTOS FILOSÓFICOS E SOCIOLÓGICOS DA PESQUISA EM GESTÃO	34
1.7 RELEVÂNCIA DA PESQUISA	42
 CAPÍTULO 2 – REFERENCIAL TEÓRICO	 45
2.1 ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA	45
2.1.1 Orientação Estratégica e Desempenho.....	48
2.2 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO.....	53
2.2.1 Formas de Organização do Trabalho.....	54
2.2.2 Atributos do Projeto da Organização do Trabalho	56
2.4 ESPECIFICIDADES DA PEQUENA EMPRESA.....	61
2.4.1 Organização do Trabalho na Pequena Empresa.....	69
 CAPÍTULO 3 - MÉTODOS DE PESQUISA	 73
3.1 FASE 1 – ABORDAGEM QUANTITATIVA.....	73
3.1.1 Caracterização da Pesquisa.....	73
3.1.2 Questionários e Variáveis	75
3.1.3 Hipóteses de pesquisa	76
3.1.4 População e Amostra	77
3.2 FASE 2 – ABORDAGEM QUALITATIVA	80
3.2.1 Caracterização da Pesquisa.....	80
3.2.2 Coleta de Dados	81
3.2.3 Técnica de aAnálise de Dados	83
 CAPÍTULO 4 – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	 87
4.1. FASE 1 – RESULTADOS DA ABORDAGEM QUANTITATIVA	87
4.1.1. Perfil das Empresas Entrevistadas.....	87

4.1.2. Perfil dos Dirigentes das Empresas.....	89
4.1.3. Características de Especificidades da Pequena Empresa.....	89
4.1.4. Orientação Estratégica e Desempenho Organizacional da Pequena Empresa	98
4.1.5. Organização do Trabalho e Desempenho da Pequena Empresa	103
4.2. FASE 2 – RESULTADOS DA ABORDAGEM QUALITATIVA	109
4.2.1 Dados Qualitativos das Empresas	109
4.2.2 Análise Qualitativa das Empresas	113
4.2.3 Discussão de Resultados.....	130
 CAPÍTULO 5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	 133
 REFERÊNCIAS	 142
 APÊNDICE A	 149
APÊNDICE B.....	151
APÊNDICE C	153
APÊNDICE D	160

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO

Neste capítulo pretende-se contribuir para que haja um entendimento a respeito dos pressupostos epistemológicos que direcionam esta pesquisa, apresentar como a pesquisa está contextualizada nos dias atuais e descrever qual o panorama e as tendências de pesquisa de acordo com os assuntos nela tratados. Além disso, busca-se delimitar o tema de pesquisa de acordo com as tendências identificadas, indicar lacunas e problematizar a pesquisa para assim apresentar os objetivos deste trabalho.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA

Diversas são as mudanças sociais e econômicas que ocorreram nas últimas décadas e impactaram diretamente a maneira como as empresas se posicionam estrategicamente e organizam seu trabalho.

Os reflexos dessas mudanças podem ser observados em novos modelos de gestão e produção. Há cerca de trinta anos, os modelos burocráticos e taylorista-fordista, hegemônicos até então, foram suplantados por mudanças de ordem prática e conceitual, conforme destaca (FLEURY et al., 2006):

- ✓ Emergência do Japão como potência econômica e industrial, o que mudou a forma de pensar e organizar o trabalho, mostrando-se muito mais produtiva que o modelo até então existente nos EUA.
- ✓ Polêmica existente entre o capital e o trabalho (BRAVERMAN, 1974). Com debates críticos sobre a fragilidade do modelo existente e discussões de temas que refletem esta mudança como a questão da automação, crescimento sem trabalho, fim do trabalho, precarização, exclusão social, além de novos assuntos de administração como: aprendizagem, gestão por competências, gestão do conhecimento.

Quando as mudanças econômicas exigiram maior preocupação por eficiência e qualidade, e não somente com a capacidade produtiva, surge espaço para novos modelos de gestão e organização do trabalho. O crescimento contínuo e a demanda maior que a oferta deixou de ser uma realidade do mercado. Assim, os modelos surgem para atender as novas

demandas competitivas de mercado, ou seja, a satisfação do cliente passa a ser o foco das atenções e, com isso, dois modelos principais podem ser citados.

O primeiro, de origem japonesa, que ao estudar o modelo taylorista-fordista existente nos EUA, foi modificado tentando atender as características do mercado local. O modelo japonês, que tem como referência a aplicação na fábrica da Toyota, muda o paradigma de gestão até então existente, caracterizando-se pela utilização de trabalhos em grupos com trabalhadores polivalentes, com certa autonomia, responsáveis por melhorias no processo produtivo e com vínculos estáveis e permanentes (HIRATA et al., 1992; FLEURY et al., 2006).

O segundo modelo, representado pelos grupos semiautônomos, utiliza princípios da sociotécnica. Diferente do primeiro modelo, que se tornou foi amplamente aplicado nas organizações contemporâneas. Neste modelo, são previsto uma autonomia e responsabilidade dos trabalhadores muito maior, quando comparado ao modelo japonês. São formados grupos multifuncionais responsáveis pela execução de um conjunto amplo de tarefas, tais grupos têm poder de decisão sobre o arranjo de trabalho e realizam um conjunto de tarefas completas. Diferente do modelo japonês aplicado na Toyota, os conceitos do segundo modelo foram aplicados de maneira um pouco mais isolada. Dois exemplos conhecidos são o da planta da Volvo, em Kalmar na Suécia, na década de 70 e na planta da Scania em Udevalla.

Com o advento da automação microeletrônica, muitas empresas fizeram altos investimentos nas chamadas “fábricas do futuro”, guiadas pelo sonho da “fábrica sem trabalhadores”. Esta ideia foi definitivamente suplantada e o modelo de organização do trabalho, que passa a ser hegemônico, é o inspirado no modelo japonês, conhecido por produção enxuta ou *lean production* (FLEURY et al., 2006).

Pode-se dizer que o momento atual é de transformação dos modelos de organização do trabalho, devido a características como a mudança de uma economia baseada na manufatura para uma economia baseada nos serviços, aumento do alcance e importância da indústria do conhecimento. Essas novas características não são hegemônicas, mas são a direção das mudanças em curso. Os “trabalhadores do conhecimento” estão expostos a demandas cognitivas desafiadoras; um aumento em atividades emocionais e interpessoais nas empresas de serviços; um aumento da interdependência entre as tarefas e do trabalho em equipes. Observa-se um crescimento significativo nas operações globais em diferentes países, sociedades e culturas, além de uma crescente utilização da alta tecnologia. Com isso, novos métodos de trabalho flexíveis têm como base para operações arranjos que vão desde equipes virtuais ao teletrabalho. Ao mesmo tempo, a natureza da própria força de trabalho está

mudando, com mais mulheres envolvidas, maior diversidade étnica, funcionários com maior escolaridade, o envelhecimento da população e os contratos psicológicos entre empregadores e empregados alterados (GRANT; FRIED, 2010).

É possível que tais mudanças ocorridas na organização industrial e do trabalho tenham influenciado a maneira como as organizações buscam se posicionar estrategicamente. Assim, no campo das estratégias empresariais também houve mudanças. O tradicional conceito de estratégia, implantado por Ansoff na década de 60 (ALDAY, 2000) e difundido por pesquisadores e estrategistas, sofreu diversas críticas como a de Mintzberg (2004) que trata da “ascensão e queda do planejamento estratégico”, uma crítica à inadequação no uso do planejamento estratégico da maneira como era feito. Assim como Mintzberg (2004), Kaplan e Norton reforçaram a necessidade de buscar novas alternativas, com pesquisas que demonstravam que 90% das empresas falhavam na implementação de suas estratégias (SYMNETICS, 2003), essas empresas buscavam se orientar estrategicamente neste novo contexto de organização industrial.

1.2 IDENTIFICAÇÃO DO ASSUNTO DA PESQUISA

Dado o volume de informações disponíveis na literatura científica e visando evitar vieses na pesquisa, alguns métodos podem ser utilizados para a revisão de temas específicos, como a busca sistemática da literatura (para efeito deste trabalho não é feita uma diferenciação com o mapeamento sistemático e revisão sistemática). A revisão sistemática é um método que permite a avaliação e interpretação das pesquisas relevantes e acessíveis para responder a uma questão de pesquisa, assunto ou evento de interesse (KITCHENHAM; MENDES; TRAVASSOS, 2006). Neste caso, o objetivo foi identificar qual o panorama e tendências atuais dos assuntos tratados neste trabalho.

1.2.1 Pesquisas em Organização do Trabalho

A busca sistemática do tema Organização do Trabalho utilizou como critérios:

- ✓ A palavra-chave organização do trabalho e as variações correlatas;
- ✓ As publicações disponíveis nas bases *Web of Science* e *Scopus*, de 2005 até setembro de 2014;

- ✓ Corte em relação ao número de citações: mínimo de 10 citações para artigos do *Web of Science* e 15 citações para artigos do *Scopus*.

O resultado da busca sistemática resultou em 67 artigos (Apêndice A), que foram considerados aqui como sendo o estado da arte sobre o assunto proposto, divididos nos seguintes temas:

1. **Ergonomia:** artigos que tratam da ergonomia de origem francófona e anglo-saxônica, especialmente com foco na ergonomia anglo-saxônica, analisando questões antropométricas, fisiológicas, cognitivas e psicológicas.
2. **Saúde Psicológica do Trabalhador:** artigos que tratam de doenças laborais de cunho psicológico como estresse, *burnout* e outras.
3. **Aspectos Motivacionais:** tratam de assuntos como satisfação no trabalho, aspectos que motivam aumento de produtividade, fatores motivacionais, individuais e contextuais.
4. **Aspectos Sociais/Legais:** tratam de questões como a aceitação social, as diferenças socioeconômicas, raça, gênero, cultura, marginalização, precarização do trabalho (em especial em empresas de serviço), leis trabalhistas.
5. **Tecnologia de Informação:** uso da tecnologia de informação como forma de apoiar novos modelos de organização do trabalho.
6. **Modelos de Produção:** tratam da organização do trabalho em função dos modelos de produção como *lean* e outros modelos de produção flexíveis.
7. **Aspectos Organizacionais:** envolvem questões relativas à hierarquia, trabalho em grupo, autonomia, sociotécnica e outros modelos organizacionais.
8. **Aprendizagem Organizacional e Inovação:** analisam ou tratam da influência e da necessidade de modelos de organização do trabalho que facilitam a aprendizagem organizacional e a inovação.

1.2.2 Pesquisas em Orientação Estratégica

Para o tema orientação estratégica, foi apresentado e descrito abaixo o processo de busca sistemática realizado por Andrade (2014). Em seu trabalho, Andrade (2014) utiliza os seguintes critérios:

- ✓ Palavra-chave Orientação Estratégica e suas correlatas;

- ✓ As publicações disponíveis no *ISI Web of knowledge*, *Scopus*, *Scielo Brasil* e *Portugal*, entre os anos de 2005 e 2014;
- ✓ Corte em relação ao número mínimo de citações: artigos publicados em 2005 com 25 citações; em 2006, com 20 citações; em 2007, com 15 citações; em 2008, com 10 citações; em 2009, com 8 citações; em 2010, com 6 citações; em 2011, com 4 citações e, em 2012, com 2 citações.

O resultado da busca resultou em 69 artigos, que foram considerados o estado da arte do assunto de pesquisa, orientação estratégica e agrupados em cinco principais temas:

1. **Desempenho organizacional:** aborda a influência da orientação estratégica no desempenho por meio de indicadores financeiros e não financeiros, ou aborda como a orientação estratégica é influenciada pelo resultado financeiro da organização.
2. **Inovação e gestão do conhecimento:** como a orientação estratégica pode influenciar ou é influenciada pela inovação e a gestão do conhecimento dentro das empresas.
3. **Características do dirigente:** como os aspectos pessoais dos gestores das empresas (idade, qualificação, experiência, nacionalidade, gênero etc.) influenciam a orientação estratégica adotada pela organização.
4. **Internacionalização das firmas:** o impacto dos diversos tipos de orientações estratégicas, nas firmas que expandem suas operações para mercados externos ao de sua origem.
5. **Ambiente Organizacional:** como os diversos aspectos do ambiente externo à empresa, seja ele a competitividade do setor, a incerteza ou os riscos, são determinantes na escolha da orientação estratégica adotada pela firma.

1.3 DELIMITAÇÃO DO TEMA DA PESQUISA

Considerando-se os temas identificados na seção 1.2, em relação à organização do trabalho e à orientação estratégica, este trabalho tem como foco tratar o tema **organização do trabalho** e sua relação com os modelos de produção e com os aspectos organizacionais, e o tema **orientação estratégica** e a sua relação com o desempenho organizacional.

1.3.1 Organização do Trabalho

Em termos de formas de organização do trabalho, relacionadas aos modelos de produção e aos aspectos organizacionais, pode-se observar uma discussão em torno de modelos que empregam maior participação e envolvimento dos funcionários. Estes podem ser entendidos como Sistemas Sociotécnicos, Gestão da Qualidade Total, Sistemas de Trabalho de Alto Desempenho (*High Performance Work Organization* – HPWO) e Produção Enxuta (THOMPSON; HERON, 2005; LIU; SHAH; SCHROEDER, 2006; LLOYD; PAYNE, 2006; OSTERMAN, 2006; MOHR; ZOGHI, 2008; OLIVELLA; CUATRECASAS; GAVILAN, 2008; OLDHAM; HACKMAN, 2010). São caracterizados pelas seguintes práticas de gestão: círculos de qualidade, *feedback*, programas de sugestão, equipes de trabalho, rotação de tarefas, compartilhamento de informações sobre mudanças no ambiente de trabalho, equipes autogeridas (MOHR; ZOGHI, 2008).

Existe uma linha de pesquisadores que se preocupam em discutir os aspectos organizacionais (estrutura organizacional, formalização, sistemas técnicos, clima e cultura organizacional) que afetam a organização do trabalho (GRANT; FRIED, 2010; MORGESON; DIERDORFF; HMUROVIC, 2010; OLDHAM; HACKMAN, 2010).

Morgeson, Dierdorff e Hmurovic (2010) discutem como diferentes contextos podem afetar a organização do trabalho e sugerem ser uma importante área para futuras pesquisas em torno deste tema. Em termos de contexto organizacional, os autores consideram três fatores que podem impactar o projeto de trabalho: clima organizacional, sistemas técnicos e estrutura organizacional.

Para os autores, o sistema técnico reflete as técnicas utilizadas por uma organização ou suas subunidades para transformar insumos em produtos. De maneira que o sistema técnico pode atuar como uma força restritiva ou permissiva, tornando certos tipos de projetos do trabalho mais prováveis. Entre aspectos que o sistema técnico influencia, estão a natureza da interdependência entre empregos, oportunidades de *feedback*, características do trabalho (autonomia, significado da tarefa e variedade de habilidades), satisfação no trabalho, estresse, complexidade técnica e instabilidade, sistema de monitoramento de desempenho por meio eletrônico.

Na questão da estrutura de uma organização, várias dimensões foram identificadas, tais como o grau de centralização da tomada de decisão e formalização dos processos organizacionais. Assim, os autores fazem as afirmações sobre o impacto da estrutura na organização do trabalho comparando estruturas mecânicas e orgânicas.

Além disso, afirmam que estruturas organizacionais diferentes têm um efeito direto sobre a organização do trabalho. Por exemplo, estruturas descentralizadas provavelmente têm projetos de trabalho mais autônomos, principalmente porque a concessão de várias formas de autonomia (métodos de trabalho, programação de trabalho, tomada de decisão) é uma forma fundamental com que a descentralização é implementada. A centralização e formalização da organização são negativamente relacionadas com a autonomia. Ainda características de organização do trabalho medeiam a relação entre a estrutura organizacional e os resultados, tais como a satisfação que reflete a influência da estrutura organizacional nas características do trabalho.

Oldham e Hackman (2010) abordam a respeito das pesquisas futuras sobre projeto e organização do trabalho e afirmam que não reconheceram a importância do contexto para o projeto do trabalho, isto é, as propriedades formais da organização (por exemplo, a centralização, formalização, tecnologia e sistemas de controle) e da cultura em que a organização opera. Para os autores, não foi explorada a possibilidade de que certos projetos de trabalho podem ser mais apropriados em certos contextos do que em outros e a necessidade de identificar características específicas dos contextos culturais que dão forma às características do trabalho.

Contrapondo as afirmações acima, Juillerat (2010) desafia a suposição de que a formalização é um impedimento para o trabalho enriquecido e, como consequência, para o melhor desempenho individual e organizacional. Em seu trabalho, a autora explora como a formalização no nível organizacional pode operar em sinergia com projetos de trabalho enriquecidos para facilitar o desempenho eficiente e adaptável, incentivando a consciência, a criatividade, a inovação e a tomada de decisão eficaz.

Assim, baseando-se na classificação dos artigos da busca sistemática (seção 1.2.1) e no detalhamento dos temas discutidos nos artigos, no que tange à organização do trabalho, o estudo aqui desenvolvido pretende olhar para as os modelos de gestão da produção. A fim de atender as lacunas acima mencionadas, pretende-se relacionar os modelos de gestão da produção às **características contextuais que afetam a organização do trabalho, em especial, características relativas à formalização, centralização e poder de decisão.**

1.3.2 Orientação Estratégica

Ao abordar o tema orientação estratégica e sua relação com o desempenho organizacional, é possível observar duas perspectivas. Uma em que o desempenho, medido em termos de resultado financeiro, é utilizado como indicador para avaliar sua influência na orientação estratégica. Outra que identifica o impacto da orientação estratégica no desempenho organizacional. A busca sistemática realizada identificou que este é o tópico de maior número de publicações (cerca de 30% dos artigos), o que mostra a relevância atual no estudo desta perspectiva. No entanto, estudos nesse sentido demonstram que não existe um consenso sobre tal perspectiva e que mais pesquisas se fazem necessárias (ARAGÓN-SÁNCHEZ; SÁNCHEZ-MARÍN, 2005; ZHOU; YIM; TSE, 2005; SLATER; OLSON; HULT, 2006; ACQUAAH, 2007; ZHOU; LI, 2007).

Uma questão a se observar, que resulta da busca sistemática, é a de que o impacto da orientação estratégica no desempenho organizacional depende de outros fatores e que podem ser contingenciais a cada situação (ARAGÓN-SÁNCHEZ; SÁNCHEZ-MARÍN, 2005; ACQUAAH, 2007). Aragon-Sanchez e Sanchez-Marin (2005) concluem em seu estudo que existem diferentes influências das orientações estratégicas no desempenho organizacional das empresas e que não há um modelo ótimo para esta relação, uma vez que a orientação estratégica é influenciada pelo tamanho, setor, ambiente macroeconômico, entre outros fatores.

Zhou e Li (2007) realizam uma revisão da literatura sobre o tema orientação estratégica e encontram algumas lacunas, entre elas a necessidade de estudos que enfoquem a relação entre a orientação estratégica e o desempenho.

Dado que os autores acima mencionados destacam a necessidade de desenvolver estudos sobre a orientação estratégica, considerando aspectos contingenciais e que utilizem o desempenho como medida, propõe-se aqui atender essas lacunas.

1.4 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Sabe-se que as pequenas empresas possuem características próprias que as diferem das grandes organizações, apesar de serem heterogêneas entre si. Dessa forma faz-se necessário que tais características, que podem ser chamadas de especificidades da pequena empresa, sejam consideradas no momento em que estudos a seu respeito sejam conduzidos (COOPER,

1981; WELSH; WHITE, 1981; RATTNER, 1984; LEONE, 1991, 1999; CÊRA; ESCRIVÃO FILHO, 2003; BEAVER; PRINCE, 2004; TORRES, 2004; HURST et al., 2011).

No que tange à estratégia da pequena empresa sabe-se que seu processo, tanto de formulação como de implementação, é diferente (COOPER, 1981; TERENCE, 2008; VERREYNNE; MEYER, 2008). Assim, a questão da orientação estratégica da pequena empresa é uma área ainda a ser explorada e melhor entendida.

Quando se trata de tipologias sobre orientação estratégica em pequenas empresas, ela pode ser entendida como um processo dinâmico onde a escolha estratégica do dirigente é crítica para estabelecer a estrutura e os processos organizacionais, chamado de ciclo adaptativo. Este ciclo adaptativo precisa lidar, além da visão empreendedora, com questões que incluem a racionalização de estruturas e processos (problemas administrativos) e as tecnologias de produção e distribuição (problemas tecnológicos) (MILES et al., 1978; RUGMAN; VERBEKE, 1988; O'REGAN; GHOBADIAN, 2005). Por esta razão, acredita-se que uma maior coerência entre a organização do trabalho e a orientação estratégica poderia trazer um melhor desempenho.

Apesar da necessidade de considerar a relação entre a orientação estratégica e a organização do trabalho abordando as pequenas empresas e suas especificidades, foi realizado um mapeamento sistemático da literatura (YAMANAKA; LIMA; ESCRIVÃO FILHO, 2016) que demonstrou que apenas 23% consideram as especificidades da pequena empresa. E entre os assuntos discutidos quando se trata da organização do trabalho em pequenas empresas, verificam-se trabalhos com enfoque em ambiente, segurança e saúde no trabalho (VINBERG, 2008; BRAGATTO; ANSALDI; AGNELLO, 2015), *just-in-time* (BAYO-MORIONES; BELLO-PINTADO; MERINO-DÍAZ-DE-CERIO, 2008), inovação (LAFORET; TANN, 2006), estrutura organizacional e controle em empresas de tecnologia ou serviços (MAYER-AHUJA; WOLF, 2007; KOSKINA, 2012), sistema de organização do trabalho de alto desempenho (DELLA TORRE; SOLARI, 2013). Ao verificar tais temas, não puderam ser encontrados trabalhos que trazem uma compreensão da relação entre orientação estratégica e organização do trabalho

Diante das afirmativas acima expostas, quanto à necessidade de considerar as especificidades da pequena empresa e desenvolver estudos que atendam as lacunas relacionadas aos temas orientação estratégica e organização do trabalho, propõe-se a seguinte questão de pesquisa:

Qual a relação entre orientação estratégica, organização do trabalho e desempenho organizacional na pequena empresa, considerando suas especificidades?

1.5 OBJETIVO DA PESQUISA

Com base na problematização acima exposta, o objetivo geral deste trabalho (Figura 1) é **compreender a orientação estratégica, organização do trabalho e o impacto no desempenho na pequena empresa.**

Figura 1 – Objetivo Geral

Detalhando o objetivo geral em objetivos específicos, este trabalho tem por finalidade:

- 1) Compreender as formas de organização do trabalho na pequena empresa;
- 2) Compreender como se dá a relação entre orientação estratégica e desempenho;
- 3) Compreender as especificidades da pequena empresa;
- 4) Compreender como as especificidades da pequena empresa influenciam a organização do trabalho;

1.6 FUNDAMENTOS FILOSÓFICOS E SOCIOLÓGICOS DA PESQUISA EM GESTÃO

Ao tomar por base as questões epistemológicas, ou seja, a filosofia que investiga a natureza do conhecimento, facilita-se o entendimento do desenvolvimento deste trabalho. As duas principais correntes que têm norteado a construção do conhecimento são a pesquisa com abordagem positivista (relacionada à pesquisa quantitativa) e a pesquisa com abordagem fenomenológica (relacionada à pesquisa qualitativa) (BRYMAN, 1984; CRESWELL, 2010).

A abordagem positivista surgiu na segunda metade do século XIX, tendo como fundador August Comte, sendo que a base teórica norteia-se em três pontos (BORGES; DALBERIO, 2007):

- ✓ Todo conhecimento do mundo material decorre dos dados “positivos” da experiência e é somente neles que o pesquisador deve se basear;
- ✓ O âmbito em que as ideias se relacionam deve ser formal, baseado na lógica pura e na matemática;
- ✓ O conhecimento dito ‘transcendente’ – a metafísica, a teologia e a especulação acrítica – que se situe além de qualquer possibilidade de verificação prática, deverá ser descartado.

Por diversas questões sociopolíticas, o positivismo ganhou força, dando valor às Ciências Naturais em detrimento das Ciências Filosóficas, Teológicas ou qualquer interpretação metafísica da realidade ou da experiência. Os fenômenos sociais passaram a ser observados e analisados dentro de uma nova ótica, mais experimental e quantitativamente guiada, exclusivamente pela razão (BORGES; DALBERIO, 2007).

A evolução desta corrente envolve outros filósofos e escritores além de Comte, tais como Mill, Durkheim, Newton e Locke e passa a ser chamada na atualidade de pós-positivista. Os pós-positivistas defendem uma filosofia determinística, em que as causas determinam os resultados, por isso a importância dos experimentos. Também é considerada reducionista, pois a intenção é reduzir as ideias a um conjunto pequeno e distinto a ser testado. Além disso, enfoca a observação e mensuração atenta da realidade objetiva que está no mundo “lá fora”. Por fim, enxerga que existem leis e teorias que governam o mundo e que precisam ser testadas ou verificadas e refinadas (CRESWELL, 2010).

Já a abordagem fenomenológica corresponde ao estudo dos fenômenos, independente dos condicionantes exteriores a ele, a verdade científica é construída sobre o mundo vivido. Para fazer ciência com sentido e com rigor deve-se considerar a experiência do mundo, da qual ela é expressão (BORGES; DALBERIO, 2007). A fenomenologia pode ser considerada para explorar aspectos humanos (fenomenologia social), uma vez que os indivíduos desenvolvem significados subjetivos de suas experiências que são variados e múltiplos, levando o pesquisador a buscar a complexidade dos pontos de vista, ao contrário de reduzi-los a poucas categorias (CRESWELL, 2010).

A fenomenologia social é atribuída a Alfred Schütz, que tem seu pensamento influenciado pela fenomenologia de Edmund Russell e a sociologia compreensiva de Max Weber, sendo fruto do idealismo alemão de Immanuel Kant (PAIVA JUNIOR; MELLO,

2008). Nesta perspectiva, podemos observar as seguintes questões (PAIVA JUNIOR; MELLO, 2008):

- ✓ É orientada à subjetividade (do mundo e da vida) das pessoas e pode considerar o senso comum e as reflexões práticas que utilizam para objetivar suas formas sociais;
- ✓ O sistema de relevância e tipificações corresponde a uma parte da herança social transmitida pelos membros da organização, por intermédio de um processo educacional. A linguagem é um ponto central de transmissão das tipificações e, por conseguinte, de significados dos objetos da experiência;
- ✓ A redução fenomenológica busca compreender os elementos essenciais dos relatos dos atores, como indicativo da verdade revelada da consciência. Assim, permite explorar os valores e práticas pela perspectiva dos próprios atores, permitindo a descoberta de novos conhecimentos, sem partir de concepções preestabelecidas.

Existe um debate a respeito de ambos os paradigmas, no entanto, pode-se dizer que recentemente este foi superado, apontando-se vantagens e desvantagens de cada um. O debate foca no fato de que cada abordagem se aplica a um caso específico e que o método misto (com ambas as abordagens), pode ser uma melhor alternativa para responder questões que incluem componentes mistos (BRYMAN, 1984; MIYANO; DESLANDES, 2002; TASHAKKORI; CRESWELL, 2007). Dessa forma, o presente trabalho irá utilizar a orientação mista. Primeiro, uma perspectiva positivista para realizar uma análise inicial, depois caminhar para uma perspectiva fenomenológica visando uma maior compreensão do fenômeno e cotidiano das pequenas empresas.

A partir de uma classificação mais detalhada dos paradigmas das pesquisas em gestão, uma classificação bastante conhecida é a de Burrell e Morgan (2005), que expõe um modelo de paradigmas sociológicos com base epistemológica e ontológica.

Burrell e Morgan (2005) partem da análise segundo a qual toda teoria da organização está embasada na filosofia das ciências e na teoria sobre a sociedade, com quatro pressupostos que concebem as ciências sociais. O pressuposto ontológico, epistemológico, a natureza humana e a metodologia. Cada pressuposto aqui elencado possui duas formas de ver o mundo, assim os autores realizam uma contraposição dicotômica de ideias, entre a visão subjetiva e objetiva.

O **pressuposto ontológico** é compreendido como a natureza do mundo social ou a essência do fenômeno. Os autores questionam se a realidade é objetiva, que preexiste antes de

conceituarmos ou concebermos, ou se é subjetiva, entendida como produto de nossa própria consciência. A corrente de pensamento que norteia esses pressupostos são o realismo e o nominalismo, respectivamente. Para o realismo, o mundo é externo, composto de uma estrutura “*hard*”, tangível e relativamente imutável; a realidade é composta por entidades empíricas, que preexistem antes de nossa cognição. O nominalismo parte do pressuposto de que o mundo é criado pela cognição individual, entendida como mais subjetiva. O mundo nessa visão é constituído de conceitos, de nomes e rótulos, que seriam instrumentos para a mediação com a realidade, para dar sentido ao mundo externo. A realidade não é uma estrutura anterior a nós, que nomeamos, mas sim damos nome às coisas para dar sentido ao mundo externo. Dessa forma, da cognição para a realidade externa.

Para os autores, **o pressuposto epistemológico** é a maneira como a realidade ou o objeto podem ser investigados. São as bases do conhecimento e as formas possíveis de conhecimento. Eles elencam duas formas de epistemologias: o positivismo e o anti-positivismo. O positivismo busca regularidades e relações causais entre os elementos que os constituem. A abordagem é tradicional, própria das ciências naturais ou exatas. O conhecimento nessa perspectiva é um processo cumulativo, em que novos conhecimentos e ideias são somados e as falsas hipóteses são eliminadas. É compreendido como um conhecimento mais objetivo. A epistemologia antipositivista é essencialmente relativista, é realizada pelo ponto de vista do participante da ação, sendo essencialmente subjetiva.

O pressuposto da natureza humana revela a relação homem e meio ambiente, que pode se dar de duas formas: a) determinismo: produto do meio, o homem e suas atividades são determinados pela situação, ou condição; b) voluntarismo: o ser humano compreendido como autônomo, sujeito ao seu livre arbítrio, o papel mais criativo.

O pressuposto metodológico são as formas de investigação e obtenção do conhecimento. É apresentada por Burrell e Morgan (2005) sob duas visões: ideográficas ou nomotéticas. O ponto de vista nomotético é mais objetivo, pauta-se na pesquisa por protocolos e técnicas sistemáticas, processo de teste de hipóteses através dos cânones científicos, e no rigor científico; utiliza-se de testes quantitativos para análise dos dados gerados. A vertente ideográfica compreende o mundo social através do ponto de vista do sujeito investigado. Analisa relatos subjetivos, uma análise detalhada do cotidiano de vida dos participantes da pesquisa. Os conhecimentos são gerados pela aproximação com os sujeitos, permitindo que eles se expressem durante a investigação. Através da sistematização desses pressupostos, Burrell e Morgan (2005) trabalham as teorias sociais, permeadas por esses preceitos.

Para análise da teoria social e localização dessas visões de mundo, dos pressupostos que embasam as pesquisas, os autores constroem um mapa metateórico, composto por quatro quadrantes (conforme ilustrado na Figura 2). O eixo vertical define características globais de um determinado paradigma, o limite de uma problemática em comum, como a mudança social, o conflito definido por eles como mudança radical ou a manutenção do *status-quo*, a ordem, definidos por eles como regulação. O eixo horizontal possui conexões que são próprias de um determinado paradigma, de mudança ou manutenção que estão implícitas em suas teorias, porém parte de naturezas científicas próprias entre o subjetivo e objetivo, já explicitados nos pressupostos ontológicos, epistemológicos e metodológicos acima descritos e na discussão positivismo e fenomenologia.

Figura 2 – Paradigmas da Pesquisa

Fonte: Burrell e Morgan (2005) apud Macedo; Boava; Antonialli (2012)

No entendimento do que seria a mudança radical e a regulação, os autores Burrell e Morgan (2005) utilizam-se de uma forma analítica para caracterizar um “tipo ideal”. Por isso são criados esquemas generalistas que explicam categorias gerais de cada paradigma, considerados ideais. Como todo tipo de classificação, o mapa metateórico (Figura 2) não trata com profundidade e exatidão as teorias das ciências sociais como concebidas pelos autores. Assim, os paradigmas da pesquisa de Burrell e Morgan (2005) podem ser entendidos como um constructo teórico que simplifica e generaliza as teorias, de forma a torná-las mais fáceis para análises e comparações.

A **sociologia da regulação** é explicada por Burrell e Morgan (2005) como sendo próxima do funcionalismo de Durkeim. É uma teoria centrada na explicação da sociedade, na unidade subjacente e na coesão. Busca regular a sociedade de forma a manter-se coesa. A questão é a regulação dos afazeres humanos, pois a sociedade se mantém como entidade, porque mantém como unidade ao invés de se esfacelar. Centra-se no *status-quo*, foca mudanças próprias da sociedade, regularidades mantidas. O entendimento de mudança nesse pressuposto é um dado empírico da vida cotidiana.

A **sociologia da mudança radical**, cujo termo foi designado por Burrell e Morgan (2005), tem como percussor Marx e centra-se na mudança estrutural, ou seja, na mudança da sociedade, dos modos de produção, não meramente de mudanças que sempre existiram ou existem, que são regulares. Preocupa-se com as contradições sociais, burguesia e proletariado, lutas de classe inerentes à sociedade moderna. É permeada pela ideia de igualdade substancial, ou melhor, igualdade entre os homens, igualdade na distribuição de rendas. A sociologia da mudança radical é a mudança estrutural da sociedade, dos conflitos inerentes desta ou subjacentes, os modos de dominação, contradições próprias das sociedades modernas, voltada para emancipação do homem, das estruturas que limitam e impedem o potencial humano; esse pressuposto é visionário e utópico, busca alternativas de mudanças e não a manutenção do *status quo*.

As dimensões que compreendem a regulação no modelo realizado, através de um tipo ideal construído pelos autores, entendem esse pressuposto através da manutenção do *status quo*, da ordem social, do consenso, da integração e da coesão social, da solidariedade, da satisfação das necessidades e da realidade. Já contrapondo essa ideia à mudança radical, preocupa-se com a mudança estrutural da sociedade, mudança radical, conflito estrutural, modos de dominação, contradição, emancipação, privação e potencialidade.

O **paradigma funcionalista** está enraizado na sociologia da regulação, assume um ponto de vista objetivista, busca essencialmente a explicação racional da atividade social, é pragmática, busca compreender a sociedade para obter soluções práticas. Tem suas raízes no positivismo sociológico, que utiliza métodos de análise da realidade social através de métodos das ciências naturais, biológicas e exatas, fazendo analogia da sociedade com áreas da biologia, como um organismo social. Dentro dessa corrente de pensamento, o positivismo sociológico é influenciado pelo idealismo alemão, tendo como autores Weber e Mead, que não utilizam de análises das ciências naturais, sendo menos objetivistas que o paradigma funcionalista tradicional (BURRELL; MORGAN, 2005).

O **paradigma interpretativista** parte da sociologia da regulação, apesar de seu tratamento subjetivista não deixar tão explícito esse pressuposto. Seus pressupostos são nominalismo, antipositivismo e ideográfico. Busca compreender o mundo como é, de forma mais subjetiva, penetrando nas profundezas da consciência e da subjetividade, dos significados, de uma rede de pressupostos compartilhados intersubjetivamente. Por seu pressuposto ontológico mais subjetivo, o não interesse pela questão ordem e conflito não fica explícito no pressuposto da sociologia da regulação; o entendimento nessa corrente de pensamento é que a atividade humana é coesa, ordenada e integrada. Na busca pela compreensão da essência da vida cotidiana, seu pressuposto teórico está permeado pelo *status quo*: consenso, coesão social, solidariedade e realidade. Sua importância está no questionamento da abordagem funcionalista e nos estudos das organizações, pelo seu caráter ontológico na forma de investigação da realidade, de uma forma mais subjetiva (BURRELL; MORGAN, 2005).

O **paradigma humanista radical** se aproxima do interpretativista, ou seja, compartilha das perspectivas nominalistas, voluntaristas e ideográficas. Porém sua visão de sociedade é contrária à manutenção do *status quo*, pois busca a superação dos limites impostos pelos arranjos sociais. Parte da visão de que o homem é dominado por estruturas ideológicas, pelos vínculos espirituais que o separam de sua consciência. O homem não desenvolve seu potencial pleno pelo fato de sua consciência estar presa à estrutura social. Esse paradigma é subjetivista, parte da consciência humana para a mudança da sociedade. Ela deriva do idealismo de Kant e Hegel, influenciado pela fenomenologia de Husserl. Também parte das interpretações subjetivistas de Marx, que ressurgem nas obras de Lukacs, Gramsci e nos membros das escolas de Frankfurt, especialmente Habermas e Marcuse. Além disso, é influenciado pela filosofia existencialista de Sartre e teorias sociais de Illich, Castenedas e Laing. Esses pressupostos dão base à teoria antiorganizacional, ou seja, invertem a problemática do funcionalismo, assim como as teorias organizacionais (BURRELL; MORGAN, 2005).

O **paradigma estruturalista radical** tem uma visão mais objetiva e possui uma perspectiva realista. Está pautado na mudança radical, na emancipação do homem, nos modos de dominação, nas contradições e privações, que são os pilares para a mudança radical. Esse paradigma concentra-se na mudança das relações estruturais e não mais na consciência (como no caso do humanista radical). Os teóricos possuem em comum a visão de que o conflito e o embate possibilitariam a mudança social e a emancipação humana. A raiz desse pensamento é de Karl Marx. Dentre as interpretações de Marx, os que postulam como seguidores fieis são

Engels, Plekanov, Lenin e Bukharin. Além da influência russa, representada pelos teóricos Althusser, Poulantzas e Colleti. Apesar da forte influência de Marx, esta corrente de pensamento busca a conexão entre este e Weber, dando origem a uma nova interpretação da teoria do conflito, que é representada por Dahrendorf, Rex e Miliband.

Dessa forma, a ontologia, a epistemologia, a natureza humana norteiam a pesquisa e influenciam na forma de investigação, na metodologia e na obtenção de conhecimento do mundo social; dão as diretrizes para as pesquisas enquadradas nas ciências sociais, como é o caso da Administração e da Engenharia de Produção.

Apesar de grande parte das pesquisas em Administração e Engenharia de Produção estarem fortemente relacionadas a uma perspectiva funcionalista, o olhar para outros paradigmas se torna importante nas pesquisas em ciências sociais. Assim, pesquisadores como Goles e Hirschheim (2000); Vieira e Passos (2011); Macedo; Boava e Antonialli (2012) propõem a ampliação de temas gerais e específicos em Administração para uma perspectiva interpretativista, como observado (Figura 3).

Figura 3 – Mudança Epistemológica nas Pesquisas em Estratégia

Fonte: Macedo; Boava; Antonialli (2012)

Caldas (2005); Vergara e Caldas (2005) alertam sobre o cuidado para não tratar tais paradigmas como opostos e sim como complementares. Para os autores, o desafio agora é superar a dicotomia objetivismo/subjetivismo:

[...] organizações são movimentos objetivos e subjetivos, seja realizando conversações entre os paradigmas delineados por Burrell e Morgan, seja utilizando, complementarmente, métodos quantitativos e qualitativos de

pesquisa na captação da realidade, têm-se feito esforços na direção da superação da dicotomia objetivismo/subjetivismo. (VERGARA; CALDAS, 2005, p. 71)

Dessa forma, este trabalho busca a integração dos dois paradigmas. Além do paradigma funcionalista, é observado o caminhar para a sociologia interpretativa e da pesquisa qualitativa.

1.7 RELEVÂNCIA DA PESQUISA

Como já é de amplo conhecimento entre elaboradores de políticas públicas e pesquisadores, as pequenas empresas representam grande impacto econômico e social, por representar o maior número de empresas em diversos países, fonte de crescimento econômico, geradoras de emprego e renda e de melhoria das condições sociais da população, conforme pode ser constatado nos dados abaixo sobre o panorama das micro, pequenas e médias empresas – MPE's, ao redor do mundo e no Brasil.

No Brasil e em alguns outros países, as pequenas empresas são reconhecidas principalmente por propiciar absorção de mão de obra, inclusive aquela com maior dificuldade de inserção no mercado, como jovens em busca do primeiro emprego e pessoas com mais de 40 anos. (BRASIL, 2014).

Figura 4 – Panorama Geral das Empresas por Número de Empregados
Fonte: RAMPELL (2011)

Conforme pode ser observado na Figura 4, apresentada na revista *The Economist* (RAMPELL, 2011), em alguns países as grandes empresas são uma pequena minoria se comparadas às pequenas.

No Brasil, segundo dados do IBGE, as MPEs representam 20% do Produto Interno Bruto (PIB), são responsáveis por 60% dos 94 milhões de empregos no país e constituem 99% dos 6 milhões de estabelecimentos formais. Estão localizadas, em maior parte, na região Sudeste - quase 3 milhões de empresas, conforme Quadro 1 (BRASIL, 2014).

As MPEs no Brasil	O que isso representa
20% do PIB	R\$ 700 bilhões
99% das empresas	5,7 milhões de MPEs
60% dos empregos	56,4 milhões de empregos

Quadro 1 – Panorama Econômico das Micro e Pequenas Empresas no Brasil
Fonte: BRASIL (2014) – Dados extraído de IBGE, DIEESE, SEBRAE NACIONAL.

Outro dado é que a participação das MPEs aumentou consideravelmente no total de empreendimentos produtivos brasileiros. A taxa de crescimento anual foi de 4% para o total de empresas, independentemente do porte, mas no caso das pequenas empresas foi de 6,2% e 3,8% para a microempresa, entre 2000 e 2008. Considerando os anos de 2000 a 2008, as MPEs foram responsáveis por cerca de metade dos postos de trabalho formalmente criados - 4,5 milhões de empregos (BRASIL, 2014).

Com relação ao faturamento das MPEs, houve um crescimento nos últimos anos: no primeiro semestre de 2010, a receita real registrou aumento de 10,7%, comparado ao mesmo período de 2009, apontando que as pequenas empresas superaram o ritmo de crescimento da economia brasileira. A maior taxa de crescimento de faturamento desde que o SEBRAE iniciou a pesquisa em 1998 (BRASIL, 2014).

Considerando-se tal importância demonstrada nos dados econômicos acima, a contribuição desta pesquisa para o tema organização do trabalho está no ineditismo em termos da delimitação do tema aplicada ao contexto da pequena empresa. Conforme discutido acima, embora seja evidente a importância da pequena empresa, não foi possível encontrar estudos em organização do trabalho que tenham uma visão geral dos modelos de produção e de aspectos de projeto estrutural da organização, embora se mostrem como tendências nos

estudos de organização do trabalho (tópicos 1.2.1 e 1.3.1). Além disso, a contribuição está em ampliar os estudos sobre a organização do trabalho relacionando-o aos temas orientação estratégica e desempenho organizacional.

Assim, espera-se verificar como teorias existentes sobre os modelos de organização do trabalho, que foram desenvolvidas quase que inteiramente com base em grandes corporações, ajudam a compreender a organização do trabalho na pequena empresa. Além disso, a contribuição com a teoria de gestão de pequenas empresas está em verificar se um tipo de orientação estratégica ou de organização do trabalho ou a combinação de ambos os tipos pode trazer um melhor desempenho organizacional para a pequena empresa. Permeando tais questões, está a compreensão de como a teoria que entende as características específicas da pequena empresa influencia na gestão das pequenas empresas do setor a ser estudado.

Além do campo teórico, a contribuição prática está em trazer reflexões para os dirigentes da pequena empresa, entidades setoriais, órgãos governamentais responsáveis por ações de desenvolvimento regional sobre os aspectos que podem interferir e contribuir para trazer melhores resultados no desempenho das pequenas empresas do setor metal-mecânico da região central do estado.

CAPÍTULO 2 – REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo pretende-se contribuir para que sejam elaborados os constructos teóricos que balizarão a elaboração das variáveis de pesquisa, os referenciais de análise da pesquisa bem como definição do método de pesquisa.

2.1 ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA

A orientação estratégica se refere à direção que determinada empresa toma frente ao ambiente externo (GATIGNON; XUEREB, 1997; ZHOU; LI, 2007) e envolve processos, práticas, princípios e estilos de tomada de decisão que direcionam uma organização (MILES et al., 1978; NOBLE; SINHA; KUMAR, 2002; JANTUNEN et al., 2008).

Alguns estudos sobre orientação estratégica dão maior enfoque em como ela é influenciada pela cultura do dirigente da organização. Outros relacionam a uma filosofia de negócios com o objetivo final de criar um comportamento inerente a ela para guiar em direção a um desempenho superior e contínuo (NARVER; SLATER, 1990).

Para Zhou e Li (2007), os estudos sobre orientação estratégica tem origem em duas correntes. A primeira na administração estratégica e tem como base a tipologia tradicional de Miles e Snow (1978). A segunda tem origem no marketing estratégico, tendo sido originalmente desenvolvido por Kohli e Jaworski (1990), Narver e Slater (1990) e refinada por Gatignon e Xuereb (1997), Noble, Sinha e Kumar (2002) e Zhou et al. (2005).

Na concepção de Zhou e Li (2007), a tipologia na linha do marketing estratégico se divide em: a) a orientação para o mercado (consumidor e concorrente), ou seja, o foco é criar valor para o cliente despendendo vários esforços no sentido de monitorar e responder suas necessidades e/ou conhecer e monitorar os concorrentes para responder rapidamente suas ações; b) a orientação para a tecnologia em que o foco está na inovação e desenvolvimento de novos produtos, investindo maciçamente em pesquisa e desenvolvimento (GATIGNON; XUEREB, 1997; HURLEY; HULT, 1998); c) a orientação empreendedora, em que se buscam novas oportunidades de mercado, seja modificando suas operações ou atuando em novos, sendo organizações com maior propensão ao risco, inovadoras e proativas (HULT; KETCHEN, 2001; MATSUNO; MENTZER, 2002a); d) a orientação para a produção, com foco na eficiência produtiva, buscando a redução de custos de produção e distribuição

(NOBLE; SINHA; KUMAR, 2002); e e) orientação para vendas, que foca uma abordagem agressiva com grande investimento voltado ao crescimento nas vendas para abarcar maior fatia do mercado possível, com retornos de curto prazo (NAVER; SLATER, 1990; NOBLE; SINHA; KUMAR, 2002).

Na corrente da administração estratégica, duas tipologias bastante encontradas são a de posicionamento estratégico de Porter (1996) (CANINA; ENZ; HARRISON, 2005; O'REGAN; GHOBADIAN, 2005; ALLEN; HELMS, 2006; ACQUAAH, 2007; LESKOVAR-SPACAPAN; BASTIC, 2007) e, como já mencionado, de tipos estratégicos de Miles e Snow (1978) (ARAGON-SANCHEZ; SANCHEZ-MARIN, 2005; DESARBO et al., 2005; O'REGAN; GHOBADIAN, 2005; SLATER; OLSON; HULT, 2006; SONG; DI BENEDETTO; NASON, 2007; NG et al., 2010).

Para Porter (2004) as análises sobre a ameaça de novos entrantes, o poder de barganha dos fornecedores da empresa, o poder de barganha dos clientes da empresa, a ameaça de produtos substitutos e a intensidade da rivalidade entre empresas concorrentes ajudam a determinar um posicionamento estratégico que deve ser único, com foco em custo ou diferenciação. Assim, Porter (2004) é considerado um autor que busca vantagens competitivas com uma visão de fora para dentro, enquanto que alguns autores enxergam a vantagem competitiva como uma competência essencial interna a ser desenvolvida pela organização (HAMEL; PRAHALAD, 1995).

Miles e Snow (1978) entendem a orientação estratégica como um processo dinâmico onde a escolha estratégica do comportamento organizacional é parcialmente determinada pelas condições do ambiente, e as escolhas do dirigente são determinantes críticos para moldar os processos e estrutura da organização.

Para Rajagopalan (1997), a tipologia de Miles e Snow (1978) é a mais compreensível em nível de negócios, não somente porque descreve a orientação estratégica da empresa, mas também a estrutura, processos e as práticas de recursos humanos ideais para cada estratégia, ou seja, orientação estratégica reflete todas as demais questões.

Para O'Regan e Ghobadian (2005), nas pesquisas em pequenas empresas a tipologia de Miles e Snow (1978) é mais recomendada em contraponto ao modelo de estratégia competitiva de Porter (1978), argumentando que, no caso das pequenas empresas, o elemento de escolha é muitas vezes restrito a uma estratégia de foco (RUGMAN; VERBEKE, 1988; O'REGAN; GHOBADIAN, 2005); assim, a literatura de pequenas empresas é muito favorável a utilização da tipologia de Miles e Snow (1978) (RUGMAN; VERBEKE, 1988; O'REGAN; GHOBADIAN, 2005; SLATER; OLSON; HULT, 2006).

Para Miles e Snow (1978), existem padrões bastante vastos de comportamento pautados na relação do ambiente e escolha estratégica, dos processos e estrutura, mas é possível que estes padrões possam ser reduzidos a alguns arquétipos, com uma estratégia própria de responder ao ambiente, sendo quatro tipos estratégicos: empresas defensoras, prospectoras, analistas e reativas. Cada um dos tipos estratégicos pode ser caracterizado por um ajuste no ambiente por meio do que eles chamam de ciclo adaptativo e que é pautado em três grandes questões/problemas com que o dirigente precisa lidar: o problema empreendedor, que se refere à definição do domínio de produto-mercado; o problema de engenharia que corresponde a tecnologia de produção e distribuição da organização; e o problema administrativo de estruturas e processos que possam atender a racionalização e inovação, conforme pode ser observado na Figura 5.

Figura 5 – Ciclo Adaptativo
Miles e Snow (1978) p.24

Fazendo-se uma breve explicação de cada tipo estratégico, pode-se dizer que empresas com orientação estratégica prospectora têm foco no crescimento. Assim, suas ações são voltadas ao desenvolvimento de novas tecnologias, novos produtos e novos mercados, enfatizando o ambiente externo da organização.

Já as empresas com orientação defensora normalmente estão posicionadas em um mercado mais estável e limitado. As empresas possuem uma postura mais reativa do que adaptativa ou inovativa. O foco é defender uma posição no mercado. As empresas têm foco na vantagem competitiva interna, buscando eficiência em suas operações.

As empresas com orientação analista buscam, ao mesmo tempo, entrar em novos mercados e ter eficiência interna da organização. A diferença, se comparada às prospectoras e defensoras, é de que traçam ações de expansão de maneira mais cautelosa.

E, por fim, as empresas com orientação estratégica reativa possuem ações menos proativas e visam apenas buscar uma reação frente às pressões do ambiente. Os dirigentes destas empresas não traçam uma direção estratégica clara frente ao mercado, vão sendo conduzidos por ele.

Conant, Mokwa e Varadarajan (1990) propõem e testam uma escala multi-itens (11 questões) e utilizam a tipologia de Miles e Snow considerando-se as características de cada um dos aspectos do ciclo adaptativo (problema empreendedor, administrativo e de engenharia). Esta escala é baseada numa síntese em que os autores apresentam uma visão geral dos componentes do ciclo adaptativo de acordo com cada tipo estratégico, que é também traduzido e apresentado por Gimenez et al. (1999) (Quadro 2).

O resultado das análises realizadas pelos autores demonstrou que, embora as competências das organizações prospectoras de mercado sejam superiores às dos analistas, defensores e reativos, todos os três arquétipos com desempenho estáveis funcionam igualmente bem, tanto em termos de rentabilidade como em termos de desempenho externo.

De acordo com os autores, a escala de tipos estratégicos desenvolvida demonstrou possuir um bom desempenho com potencial significativo para auxiliar na gestão e no desenvolvimento de pesquisas por ser teoricamente ancorada, de fácil administração com valor de diagnóstico para os estrategistas organizações.

2.1.1 Orientação Estratégica e Desempenho

Conforme já mencionado no capítulo 1 deste trabalho, o mapeamento sistemático demonstrou que grande parte dos trabalhos de orientação estratégica busca uma relação entre orientação e desempenho organizacional.

O desempenho organizacional é monitorado a partir de métricas financeiras e não financeiras (medição de desempenho), que podem contribuir para diversos aspectos organizacionais, conforme observado na Figura 6.

Componentes do Ciclo Adaptativo	Dimensões	TIPOS ESTRATÉGICOS			
		Defensiva	Prospectora	Analítica	Reativa
Problema Empreendedor e Soluções	Domínio de produtos e mercados	Estreito e cuidadosamente focado	Amplo e em expansão contínua	Segmentado e cuidadosamente ajustado	Irregular e transitório
	Postura de sucesso	Proeminente em seu mercado	Ativa iniciação de mudança	Seguidores cuidadosos de mudança	Investidas oportunistas e postura de adaptação
	Monitoramento ambiental	Baseado no domínio e cuidadoso/ forte monitoramento organizacional	Orientado para o mercado e ambiente/busca agressiva	Orientado para a concorrência e completo	Esporádico e dominado por tópicos específicos
	Crescimento	Penetração cuidadosa e avanços de produtividade	Desenvolvimento de produtos e mercados e diversificação	Penetração assertiva e cuidadoso desenvolvimento	Mudanças apressadas
Problema de Engenharia e Soluções	Objetivo tecnológico	Eficiência de custos	Flexibilidade e inovação	Sinergia tecnológica	Desenvolvimento e conclusão de projetos
	Amplitude tecnológica	Tecnologia única, focal/ <i>expertise</i> básica	Tecnologias múltiplas/ avançando na fronteira	Tecnologias interrelacionadas/ na fronteira	Aplicações tecnológicas mutáveis/ Fluidez
	Anteparos tecnológicos (<i>buffers</i>)	Programas de manutenção e padronização	Habilidades de pessoal técnico/ diversidade	Incrementalismo e sinergia	Habilidade de experimentar e improvisar soluções
Problema Administrativo e Soluções	Coalizão dominante	Finanças e Produção	Marketing e P&D	Pessoal de Planejamento	Solucionadores de problemas
	Planejamento	De dentro para fora/ dominado por controle	Busca de problemas e oportunidades/ perspectiva de programas ou campanhas	Abrangente com mudanças incrementais	Orientado por crises e desarticulado
	Estrutura	Funcional/ Autoridade de linha	Por produtos e/ou mercados	Dominada por assessores/ orientada por matriz	Autoridade formal rígida/ desenho operacional solto
	Controle	Centralizado, formal e ancorado em aspectos financeiros	Desempenho no mercado/ volume de vendas	Métodos múltiplos/ cálculos de riscos cuidadosos/ contribuição de vendas	Evitar problemas/ resolver problemas remanescentes

Quadro 2 - Características dos Tipos Estratégicos

Figura 6 – Contribuições da Medida de Desempenho
 Fonte: Kaydos (1991 apud Galdamez, 2007)

Embora se observe que as empresas utilizem métricas financeiras para avaliar o desempenho da organização, das pessoas, das áreas administrativas e operacionais em termos de métricas monetárias e contábeis (lucro, faturamento etc.) e de porcentagens (produtividade, eficiência, absenteísmo), uma nova literatura sobre medição de desempenho relata que utilizar-se, única e exclusivamente, de métricas financeiras torna-se inadequado para o ambiente atual do mercado (NEELY et al., 1997; KAPLAN; NORTON, 1997).

A justificativa para tais críticas às métricas financeiras tradicionalmente utilizadas é de que são informações específicas para uma otimização localizada, são de curto prazo e não retratam melhorias de longo prazo, focalizadas na satisfação dos clientes e *stakeholders* e, por consequência, não ajudam a alinhar os objetivos estratégicos e medir seu impacto na estratégia organizacional. Frente a tais críticas, na década de 80 e 90 foram desenvolvidos novos sistemas de medição de desempenho conhecidos como *Balance Scorecard* – BSC e *Performance Prism* (NEELY et al., 1997; KAPLAN; NORTON, 1997).

O Balance Scorecard proposto por Kaplan e Norton (1997) integra medidas resultantes da estratégia organizacional, considerando o desempenho passado sob quatro perspectivas diferentes: financeira, do cliente, de processos internos e de aprendizado/ crescimento (Figura 7).

Figura 7 – Perspectivas do BSC

Fonte: Kaplan e Norton (1997, p. 10)

O modelo traduz a missão e a estratégia de uma empresa em objetivos e medidas tangíveis. As medidas representam o equilíbrio entre os diversos indicadores externos (voltados para acionistas e clientes) e internos, para os processos críticos do negócio (a inovação, o aprendizado e o crescimento) conforme Figura 8.

Figura 8 – Estratégia, Resultados Estratégicos e o BSC

Fonte: Kaplan e Norton (1997)

Já o *Performance Prism* identifica cinco perspectivas interligadas que são mostradas nas faces de um prisma, sendo elas: satisfação dos *stakeholders*, estratégias, processos, habilidades/capacidades e contribuição dos *stakeholders*. Assim, as perspectivas buscam identificar quais são os *stakeholders* da empresa e o que eles necessitam, como agregar valor aos *stakeholders* por meio das estratégias, quais são os processos em que a empresa deve ter destaque para desenvolver suas estratégias, quais são as habilidades dos colaboradores da empresa, práticas de gestão, tecnologias e infraestrutura que a organização deve possuir e o que, de maneira recíproca, a empresa requer dos seus *stakeholders* conforme Figura 9 (NEELY et al., 1997).

Figura 9 – Performance Prism
Fonte: Neely et al. (1997)

O BSC e o *Performance Prism* são sistemas de medição de desempenho, ou seja, envolvem a interligação de diversas métricas (financeira e não financeiras) para avaliar o desempenho organizacional.

Na maior parte dos estudos sobre orientação estratégica, o desempenho organizacional não é parametrizado, em termos de um sistema de medição, mas é estabelecido por uma ou mais medidas individuais não tão complexas, que buscam avaliar o desempenho organizacional de acordo com as tipologias adotadas. Dessa forma, no âmbito da orientação estratégica as principais medidas utilizadas são: crescimento das vendas, rentabilidade, participação no mercado, retorno de ativos, crescimento do lucro, crescimento da receita, aumento da produtividade, retorno sobre vendas, produtividade da força de trabalho; retorno sobre investimento (ROI), lançamento de novos produtos, renda, preço das ações, unidades vendidas, conhecimento e experiência no negócio; capacidade para fornecer produtos ou serviços de qualidade; capacidade para desenvolver novos produtos e processos; capacidade de gerenciar e trabalhar em grupo; responsabilidade da empresa sobre o meio ambiente

(KOHLI; JAWORSKI, 1990; NAVER; SLATER, 1990; GATIGNON; XUEREB, 1997; HULT; KETCHEN, 2001; MATSUNO; MENTZER, 2002b; NOBLE; SINHA; KUMAR, 2002; ARAGÓN-SÁNCHEZ; SÁNCHEZ-MARÍN, 2005; SLATER; OLSON; HULT, 2006; ACQUAAH, 2007; ZHOU; LI, 2007).

2.2 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Ao realizar um histórico a respeito dos modos de produção e de organização do trabalho que influenciam as organizações contemporâneas, pode-se observar que esta evolução passa do modo de produção artesanal, sendo, aos poucos, alterada para a produção em massa.

Um dos primeiros tipos de organização na transição do feudalismo para a indústria moderna se dá por meio da cooperação simples que ocorre nos ofícios sem divisão do trabalho e corresponde a uma produção artesanal caracterizada pelas seguintes particularidades: trabalhadores altamente qualificados que projetam e produzem, uso de ferramentas simples e flexíveis, produção de um item por vez, que são customizados de acordo com a vontade do cliente, altos custos de produção (MARX, 1985; WOMACK; JONES; ROOS, 1992).

Ainda neste processo de transição, podem ser citadas a produção manufatureira (representativa nos séculos XVI a XVIII) e a “maquinofatura” (difundida nos séculos XIX e XX). Na produção manufatureira passa-se a ter um parcelamento e a especialização do trabalho com a decomposição do trabalho artesanal em diversos segmentos, o que resulta na fragmentação dos ofícios. A introdução de máquinas no processo produtivo dá início à “maquinofatura”, ou seja, a forma capitalista de cooperação baseada no uso de máquinas substituindo o conceito de ferramenta pelas máquinas sendo que sua evolução dá origem ao modelo de produção capitalista atualmente conhecido (MARX, 1985; LIMA; MENDES, 2003).

Em termos de desenvolvimento teórico dos modelos de gestão da organização do trabalho, uma das principais mudanças, impulsionadas após a revolução industrial, é caracterizada pela difusão e aplicação dos conceitos da Administração Científica propostas por Taylor (TAYLOR, 1990) e da linha de montagem introduzida por Ford, sustentados pelo modelo hegemônico da produção em massa (WOOD, 1987). Essa visão tecnicista foi confrontada posteriormente com as teorias advindas da Escola das Relações Humanas, que tiveram como marco inicial as experiências realizadas em *Hawthorne* (ABREU, 1982).

A contribuição para a organização do trabalho por meio do enriquecimento de cargos é resultante da teoria desenvolvida pela escola comportamental, que deu origem às teorias da motivação. Os resultados dos trabalhos da escola comportamentalista, em especial do trabalho de Herzberg, levam ao que se chama de enriquecimento ou ampliação dos cargos (ABREU, 1982; FLEURY; VARGAS, 1983).

Uma outra contribuição em direção à autonomia dos trabalhadores no processo de organização do trabalho são os chamados grupos semiautônomos (GSA's), que se enquadram na concepção sociotécnica, originária dos estudos realizados por Trist e Bamforth do *Tavistock Institute of Human Relation* (BIAZZI JR, 1994). Na compreensão de Motta e Vasconcelos (2008), esse tipo de organização do trabalho (os GSA's) fundamentou-se nos estudos de Herzberg, estando inserido na corrente da “democracia industrial”. Um consenso é que o modelo de aplicação desse tipo de configuração foi praticado na década de 70, na Suécia, por uma fábrica da Volvo e depois replicado em outras empresas, como estatais alemãs e mesmo em outras indústrias suecas da própria Volvo (planta Udevalla) e da Scania (HIRATA et al., 1992; MARX, 1997; MOTTA; VASCONCELOS, 2008).

É possível relacionar o enriquecimento de cargos ao que foi resultante do conjunto de técnicas aplicadas no Japão - em especial na fábrica da Toyota - que deram origem ao modelo de produção enxuta (WOMACK; JONES; ROOS, 1992), que refletiu a necessidade de reestruturar a forma como o trabalho passou a ser organizado nas empresas (OLIVELLA, CUATRECASAS, GAVILAN, 2008).

Atualmente são novas questões que surgem nas organizações, fruto da velocidade com que se aplicam as recentes tecnologias ao mundo do trabalho, por exemplo, que resultam no trabalho virtual e no teletrabalho (TORRACO, 2005; BAILEY; KURLAND, 2002).

2.2.1 Formas de Organização do Trabalho

Como já mencionado anteriormente, além da produção artesanal, há três modelos organizacionais fundamentais que ajudam a explicar a organização do trabalho existente nas organizações contemporâneas capitalistas:

- ✓ A organização clássica, Taylorista-Fordista;
- ✓ A organização “enxuta” (*Lean Production*), inspirada inicialmente no modelo japonês;
- ✓ A organização flexível e autônoma (ou flexiautonomas), inspirada na Sociotécnica.

A organização *taylorista-fordista*, com atributos da chamada administração científica, envolve a racionalização do trabalho, com as seguintes características (ABREU, 1982; FLEURY; VARGAS, 1983; TAYLOR, 1990; HIRATA et al., 1992):

- ✓ Profunda divisão, tanto horizontal (parcelamento das tarefas) quanto vertical (separação entre concepção e execução) e, por consequência, a especialização do trabalho;
- ✓ Supervisão cerrada e constante;
- ✓ Incentivos monetários como forma de aumentar a produtividade;
- ✓ Trabalho parcelado e individual que ignora a interação entre indivíduos;
- ✓ Fundamenta o modelo de produção em massa.

Na organização enxuta, pode-se encontrar aspectos de enriquecimento de cargos e o trabalho em grupo, denominados por Marx (1997) de grupos enriquecidos. O enriquecimento dos cargos se dá pela ampliação do trabalho com aplicação dos seguintes métodos (FLEURY, 1978; FLEURY; VARGAS, 1983): a) rotação de cargos – por meio do revezamento das pessoas envolvidas no processo produtivo; b) ampliação horizontal – em que agrupam-se tarefas de uma mesma natureza (mesmo nível de complexidade) em um único cargo; c) ampliação vertical – em que são atribuídas tarefas de diferentes naturezas (diferentes níveis de complexidade) em um cargo. Assim, o enriquecimento de cargos ocorre pela combinação dos métodos (ampliação horizontal e vertical).

As características dos grupos enriquecidos são encontradas no modelo desenvolvido na Toyota, que, de acordo com Marx (2010), possuía as seguintes características:

- ✓ Assistência recíproca ao trabalho – embora cada um seja responsável por um posto e uma tarefa, existe uma colaboração mútua (passagem de bastão);
- ✓ Rotação de postos – o chefe de cada equipe é quem planifica esta rotação, com consultas aos membros dos grupos. É realizada a cada duas ou quatro horas, sendo disponibilizada em uma tabela com dados do posto de trabalho e intervalo;
- ✓ Transmissão mútua de habilidade e conhecimentos – aprendizagem *on the job* do mais velho para o funcionário mais novo, sendo complementada pelos círculo de qualidade e grupos de sugestões;
- ✓ Atividades de pequenos grupos – os grupos de trabalho se reúnem a cada duas semanas, de 30 a 60 minutos, após o expediente, com a finalidade de sugerir melhorias no ambiente de trabalho. Esta atividade se difere do *Kaizen*, que tem um caráter mais estratégico para a Toyota.

Dessa forma, para Marx (1997), os grupos enriquecidos, inspirados no modelo Toyota, possuem como características:

- ✓ Organização grupal com autonomia relativa;
- ✓ Fundamentação no conceito de responsabilização e polivalência;
- ✓ Graus de autonomia e o alcance das atribuições predeterminados por um projeto definido e conduzido externamente aos trabalhadores;
- ✓ Ênfase em melhorias operacionais circunscritas ao local de trabalho;
- ✓ Incorporação sistemática de metodologias e de técnicas de gestão, oriundas da abordagem de TQC (*Total Quality Control*).

Já o modelo de organização flexível e autônoma, com base na Sociotécnica e na formação dos GSA's, reúne trabalhadores que compartilham um mesmo objetivo e responsabilidade frente a um conjunto de tarefas. Assim, são responsáveis pela: a) definição da forma como o trabalho será realizado; b) as metas a serem alcançadas; c) os recursos que serão utilizados, conferindo-se grande autonomia e flexibilidade na organização do trabalho (BIAZZI JR, 1994). Seria a forma organizacional que mais confere autonomia aos trabalhadores.

Dentro das práticas de organização do trabalho baseadas em princípios sociotécnicos, as seguintes características podem ser observadas (LIU; SHAH; SCHROEDER, 2006):

- ✓ Maior autonomia/poder de decisão (*empowerment*) ao funcionário;
- ✓ Mínima especificação de atividades;
- ✓ *Feedback* aos operários;
- ✓ Manutenção autônoma;
- ✓ Arranjo em forma de manufatura celular;
- ✓ Operários multifuncionais;
- ✓ Altos padrões no recrutamento e na realização de treinamentos;
- ✓ Sistema de recompensa e incentivo diferenciado;
- ✓ Busca pela livre iniciativa do operário em contribuir para a realização das tarefas.

2.2.2 Atributos do Projeto da Organização do Trabalho

Para análise da organização do trabalho, podem-se utilizar parâmetros ou atributos previamente estabelecidos, conforme observado no Quadro 3. Pugh et al. (1968) preocupam-se em desenvolver uma orientação a fim de generalizar o estudo da organização do trabalho e

do comportamento. Para os autores, a organização do trabalho envolve a estrutura organizacional e seu funcionamento, composição e interação dos grupos, personalidade e comportamento individual. Detalhando-se mais especificamente os atributos da estrutura organizacional, Pugh; Hickson e Hinings (1969) consideram a estruturação de atividades, concentração de autoridade e controle de linha de fluxo de trabalho.

Hall (1963 apud Reiman, 1974), ao basear-se no conceito burocrático de Weber, afirma que a organização será mais burocrática à medida que seis atributos estão presentes ou ausentes:

- ✓ Hierarquia de autoridade bem definida;
- ✓ Divisões do trabalho baseado na especialização funcional;
- ✓ Regras abrangendo direitos e deveres dos cargos;
- ✓ Procedimentos para lidar com situações de trabalho;
- ✓ Impessoalidade e relações interpessoais;
- ✓ Seleções de trabalhadores.

Um estudo subsequente realizado pelo Grupo de Aston (*Aston Group*) mediu variáveis estruturais por meio de observação e entrevistas com executivos. Os pesquisadores de Aston derivaram quatro fatores independentes ou dimensões básicas da estrutura organizacional: estrutura de atividades, concentração de autoridade, linha de controle do fluxo de trabalho e tamanho da equipe de suporte (REIMANN, 1974).

Child (1972) replica o estudo dos pesquisadores de Aston, no entanto, define um único fator estrutural de duas dimensões: estrutura de atividade e concentração de autoridade, sendo por ele chamado de Controle Administrativo. Este fator de duas dimensões foi definido por uma carga negativa de concentração de autoridade (ou centralização) e uma carga positiva de estruturação (formalização e especialização). No estudo, as empresas centralizadoras tenderam a ser relativamente desestruturadas e as empresas descentralizadas relativamente estruturadas.

Child (1972) concluiu que esse resultado deu suporte para uma estratégia administrativa de controlar o comportamento dos membros da organização, seja pela centralização de autoridade ou pela estruturação de atividades por meio da formalização de regras e procedimentos de especialização funcional. Um aspecto básico que embasa as pesquisas realizadas pelo grupo de Aston é a extensão pela qual os aspectos da burocracia tendem a ocorrer em organizações complexas. De acordo com Child (1972) os aspectos burocráticos são fortemente relacionados e formam uma única dimensão de “estratégia administrativa de controle”. No estudo de Aston, a formalização e a especialização são

relacionadas e independentes da descentralização (REIMANN, 1974). Diferentemente dos estudos realizados pelo Grupo de Aston, os estudos de Hall (1963) e Reimann (1974) indicaram que essas três dimensões da burocracia variam de maneira independente.

AUTOR	ATRIBUTOS DO PROJETO ESTRUTURAL
Pugh et al. (1968)	Os autores estabelecem seis dimensões primárias da estrutura organizacional, sendo especialização, padronização, formalização, centralização, configuração e flexibilidade.
Child (1972)	Para o autor a estrutura ou projeto estrutural pode ser definido como regras de alocação formal do trabalho e mecanismos administrativos para controlar e integrar as atividades de trabalho, incluindo atravessar as fronteiras organizacionais formais.
Reimann (1974)	Neste estudo o autor considera que a estrutura ou projeto organizacional são definidos como um <i>framework</i> multidimensional, conforme sugerido pelos pesquisadores de Aston; no entanto, com escalas menos abreviadas e com a utilização de medidas estruturais. Ao todo são 11 medidas: especialização funcional, formalização, autonomia, delegação de autoridade, centralização, controle hierárquico, especificidade funcional, densidade do <i>staff</i> , densidade administrativa e amplitude vertical.
Oldham e Hackman (1981)	Na visão dos autores, os estudos sobre a estrutura organizacional estão relacionados ao tradicional modelo burocrático, ou seja, tamanho, configurações (determinado pelo número de níveis hierárquicos, formalização e centralização). Complementa o conceito afirmando que estudos encontraram significantes associações entre as dimensões das organizações e os aspectos que medem o comportamento do empregado no trabalho (por exemplo, satisfação, motivação e produtividade).
Daft e Lengel (1986)	Afirmam que as dimensões específicas da estrutura organizacional como a organização funcional ou por produto, a organização por equipes, forças de trabalho e sistemas verticais de informação refletem a necessidade de processamento das informações.

Quadro 3 – Atributos do Projeto Estrutural de Acordo Autores Classicos

FONTE: PUGH et al. (1968), CHILD (1972), REIMANN (1974), OLDHAM E HACKMAN (1981), DAFT E LENGEL (1986)

Realizando uma compilação dos parâmetros de acordo o Quadro 3 tem-se: estrutura de atividades, concentração de autoridade, linha de controle do fluxo de trabalho, tamanho dos componentes de suporte, especialização, padronização, formalização, centralização, tipo de configuração, flexibilidade do trabalho, número de níveis hierárquicos.

Mintzberg (2009) classifica os parâmetros ou atributos para o Projeto Estrutural da Organização dividindo-os em: projeto das posições na estrutura organizacional, projeto da superestrutura (unidades organizacionais), projeto de vínculos laterais da estrutura

organizacional e projeto do sistema de tomada de decisões, conforme pode ser observado no Quadro 4.

Grupo	Parâmetro do projeto	Conceitos relacionados
Projeto das posições	Especialização da tarefa	Divisão básica do trabalho
	Formalização do comportamento	Padronização do conteúdo do trabalho Sistema de fluxos regulamentados
	Treinamento e doutrinação	Padronização das habilidades
Projeto da superestrutura	Agrupamento em unidades	Supervisão direta Divisão administrativa do trabalho Sistemas de autoridade formal, de fluxos regulamentados, de comunicação informal e de constelações de trabalho
	Tamanho da unidade	Organograma Sistema de comunicação informal Supervisão direta Amplitude de controle
Projeto dos vínculos laterais	Sistemas de planejamento e controle	Padronização dos resultados Sistema de fluxos regulamentados
	Instrumentos de vínculo	Ajuste mútuo Sistemas de comunicação informal, constelações de trabalho e processos de decisões ad hoc
Projeto do sistema de tomada de decisão	Descentralização vertical	Divisão administrativa do trabalho Sistema de autoridade formal, fluxos regulamentados, constelações de trabalho e processos de decisão ad hoc
	Descentralização horizontal	Divisão administrativa do trabalho Sistemas de comunicação informal, constelações de trabalho e processos de decisão ad hoc

Quadro 4 - Parâmetros do Projeto Organizacional

Fonte: Mintzberg (2009, p.37)

Sitter, Hertog e Dankbaarl (1997) e Fleury et al. (2006) incluem atributos relativos ao grau de autonomia e prescrição do trabalho no projeto estrutural e organização do trabalho, estabelecendo alguns indicadores:

- ✓ Fragmentação Vertical – fragmentação do ciclo de trabalho direto, ou seja, o grau em que as funções de preparação, apoio e execução são alocadas ou não nas mesmas subunidades organizacional ou a um mesmo trabalhador;
- ✓ Fragmentação Horizontal - ou seja, o grau de separação entre funções de projeto, produção e controle, que representa maior ou menor integração das

funções a subunidades ou aos trabalhadores diferentes. Pois é possível que haja grande separação entre as funções, mesmo havendo baixa fragmentação;

- ✓ Fragmentação da função execução (divisão horizontal do trabalho) - a fragmentação da função execução do trabalho direto representa o grau em que as atividades de execução estão alocadas a subunidades ou trabalhadores diferentes,
- ✓ Alocação dos aspectos do sistema - o grau de descentralização das funções de apoio da produção (qualidade, PCP, RH), que visa avaliar como se aloca a responsabilidade pelas funções de apoio a produção;
- ✓ Nível de Decisão - alocação das decisões estratégicas, táticas e operacionais às diferentes subunidades ou trabalhadores.

Fleury et al. (2006) propõem uma forma de compreensão, análise e projeto da estrutura organizacional por meio dos parâmetros acima mencionados. De acordo com os autores, estes parâmetros podem oferecer uma referência conceitual para identificação de cenários futuros para organização do trabalho.

Além dos cinco parâmetros, outros conceitos importantes presentes no trabalho de Fleury et al. (2006) são:

- ✓ Concentração funcional: alocação das ordens da produção a todos os subsistemas (produção, compras, projeto etc.)
- ✓ ou a desconcentração funcional, cada ordem sendo produzida em seu próprio subsistema em fluxos paralelos;
- ✓ Dirigibilidade ou controle: capacidade genérica de conhecer quais objetivos serão demandados no futuro e que pontos deverão ser controlados. Refere-se à forma com que será alocado ou dividido o tratamento dos eventos em relação a percepção, julgamento e definição da ação ao trabalhador.

Assim, pode-se fazer uma relação entre as características ou atributos estruturais e os modelos de organização do trabalho.

Em termos de características contextuais da estrutura, a organização clássica é caracterizada por grande fragmentação horizontal e vertical, grande fragmentação entre controle e execução, não reconhecimento dos aspectos simbólicos do trabalho, eficiência baseada em redução do ciclo de tarefas repetitivas e alta concentração funcional da operação e das áreas de apoio (FLEURY et al., 2006).

Os parâmetros do projeto estrutural para o modelo enxuto envolvem a existência de trabalho em equipes onde convivem a presença de supervisão direta, a fragmentação entre

controle e execução, um relativo relaxamento da fragmentação entre decisões táticas e operacionais (com manutenção das decisões estratégicas concentradas no topo da hierarquia) e a organização das áreas de apoio à produção de forma separada da própria produção.

Já nas organizações flexiautônomas existem um baixo nível de repetição de atividades, baixa fragmentação vertical e horizontal, baixa diferenciação entre controle e execução, eficiência decorrente do tratamento de eventos (situações não comuns) e da presença de trabalho em grupos com grande autonomia, facilitada pela desconcentração funcional (FLEURY et al., 2006).

2.4 ESPECIFICIDADES DA PEQUENA EMPRESA

Existe uma dificuldade em definir o que seria uma pequena empresa, pois depende do critério que foi utilizado. Especialistas no estudo de pequena empresa consideram que uma das maiores dificuldades para realizar pesquisas a esse respeito é a extrema heterogeneidade que existe. As especificidades da pequena empresa são entendidas como características próprias que as diferem das grandes corporações (COOPER, 1981; WELSH; WHITE, 1981; RATTNER, 1984; LEONE, 1991, 1999; CÊRA; ESCRIVÃO FILHO, 2003; BEAVER; PRINCE, 2004; TORRES, 2004; HURST et al., 2011).

Para viabilizar a análise das particularidades das pequenas empresas, pesquisadores procuraram construir tipologias operacionais para encontrar semelhanças ou comportamentos médios. Estas tipologias podem ser quantitativas (em função do número de funcionários, faturamento etc.), qualitativas (por exemplo, em função da estrutura administrativa, do tipo de gestão familiar etc.) ou multicritérios (qualitativa e quantitativa) (DRUCKER, 1981; LEONE, 1991; BEAVER; PRINCE, 2004; TORRES, 2004).

No Brasil, um critério quantitativo bastante utilizado pelos pesquisadores é quanto ao número de funcionários, definido pelo SEBRAE (2014), conforme demonstrado no Quadro 5.

PORTE/SETOR	INDÚSTRIA	COMÉRCIO E SERVIÇOS
Microempresas	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
Grandes	500 ou mais	100 ou mais

Quadro 5 - Classificação das MPES Segundo o Número de Empregados

Fonte: SEBRAE (2014)

Além do critério adotado pelo SEBRAE, outros que podem ser mencionados são o da U.S. Small Business Administration - SBA (2015) e da Comissão Europeia - CE (2003). No caso da SBA, o critério de número de funcionários vai depender do setor industrial, do comércio ou serviço com que a empresa atua, já para CE a micro, pequena ou média empresa devem possuir até 250 funcionários e um volume de negócios ou balanço total anual menor ou igual a 2 milhões de euros.

Em termos de heterogeneidade, Hurst et al. (2011) apresentam um exemplo dos problemas que podem ser causados ao não se considerar esta característica. Para os autores, grande parte da literatura atual tem negligenciado um componente importante de muitas pequenas empresas. A literatura atual explica a distribuição *ex-post* da dimensão da empresa, com modelos enfatizando as diferenças entre talento empreendedor, diferença de êxito empresarial e acesso diferenciado aos mercados de crédito. No entanto, um fator que pode estar em jogo é o de que muitos empresários simplesmente não desejam crescer ou inovar de maneira significativa. E isso se explica por duas razões possíveis. Em primeiro lugar, a escala natural de algumas indústrias pode ser muito pequena e os custos fixos em relação aos custos variáveis, que trazem os retornos de escala em permanecer pequeno, podem não ser compensatórios. Em segundo lugar, a existência de benefícios não pecuniários que possui um pequeno negócio (por causa do aumento da flexibilidade e controle), pode fazer indivíduos renunciarem a alguns benefícios naturais em troca de maior praticidade. Independentemente do motivo exato, a maioria das pessoas que inicia uma empresa de pequeno porte, tem pouco desejo ou expectativa de expandir o negócio e prefere se manter com poucos funcionários. Dessa forma, se as pesquisas considerarem somente as condições posteriores e não a motivação para a criação da empresa, os resultados das pesquisas desenvolvidas não demonstrariam uma perspectiva real da situação da pequena empresa (HURST et al., 2011).

Embora a heterogeneidade existente entre as empresas seja uma realidade, ao se considerar tal peculiaridade deve-se observar que as pequenas empresas possuem características comuns e próprias que as diferem das grandes. Essas peculiaridades são chamadas de especificidades da pequena empresa (LEONE, 1999).

Para Beaver e Prince (2004), um ponto crucial, quando se fala das características e diferenças entre as pequenas empresas e da diferença de gestão entre pequenas e grandes empresas, é o dirigente.

Os proprietários das grandes empresas, normalmente, estão distantes da gestão e controle, o que não é evidente na maioria das pequenas empresas. Algumas das principais características observadas na pequena empresa são de que os objetivos do negócio, estilos de

gestão e de marketing e as práticas operacionais estão relacionados às características do dirigente. Além disso, são exigidos novos conhecimentos, métodos e técnicas de gestão empresarial que não são aplicáveis e válidos para as pequenas empresas. Na pequena empresa, a gestão não pode ser separada da motivação e das ações do dirigente. Isso ajuda a entender as relações entre proprietários e tomada de decisão, estilos de gestão, cultura, estrutura organizacional e padrões para desenvolvimento de negócios. Assim, os padrões de gestão, além do sucesso e insucesso da empresa, estão relacionados fortemente com o dirigente. Entender as práticas de gestão da pequena empresa requer entender questões psicológicas sobre a percepção que os dirigentes têm sobre eles mesmos e sobre seu contexto de operação (BEAVER; PRINCE, 2004).

Torres e Julien (2005) afirmam que, após uma longa reflexão sobre o conceito de pequena empresa e após 30 anos de desenvolvimento conceitual, a maioria, se não todos os pesquisadores da pequena empresa, têm aceitado a ideia de que ela possui especificidades (o papel preponderante do dirigente, o baixo nível de decomposição funcional, a estratégia intuitiva, entre outras). No entanto, para os autores, a afirmação excessiva dessa ideia pode sugerir que todas as pequenas empresas adotem um método de gestão específico, com o resultado de que a especificidade de gestão torna-se um princípio universal. Se admitir que a gestão de pequenas empresas possa ser mais específica, faz-se necessário permitir também o contrário dessa afirmação, ou seja, a possibilidade de desnaturação (perda de especificidade). Assim, os autores defendem uma abordagem contingencial que permita a definição de um framework válido para a especificidade de gestão da pequena empresa. Uma abordagem da contingência para a especificidade de pequenas empresas consiste em admitir que a validade da tese de especificidade esteja sujeita a certas condições, e que, fora do seu campo de aplicação, a tese é irrelevante ou obsoleta.

O projeto de pesquisa não seria mais "especificidade da pequena empresa"; isso deve ser testado na pesquisa, mas deve-se observar em que condições e em que medida a pequena empresa pode ser dita como específica. Nesses termos, a tese de especificidade da pequena empresa não é mais uma premissa básica transformada em um princípio universal, mas uma hipótese de pesquisa simples e refutável, sugerindo que as pequenas empresas podem não ser específicas em determinados contextos. Na verdade, se é permitido que as pequenas empresas sejam de natureza específica, deve-se também permitir a desnaturação (TORRES; JULIEN, 2005). Assim como no panorama internacional, no Brasil temos pesquisadores que têm se dedicado ao estudo das pequenas empresas.

Ratner (1982), considerando a situação econômica e social da época, descreve as

especificidades da pequena empresa de acordo com os seguintes termos: possuem pouca ou nenhuma divisão social e técnica do trabalho, não conseguem crescer e expandir sem uma divisão de trabalho mais aprofundada, não possuem um sistema de máquinas e equipamentos, realizam a cooperação simples, possuem pouca ou nenhuma incorporação do progresso técnico.

Leone (1999) propõe que as especificidades da pequena empresa sejam apresentadas em três vias: especificidades organizacionais, especificidades decisoriais e especificidades individuais.

Com relação às especificidades organizacionais, as pequenas empresas são mais centralizadas, com uma estrutura organizacional simples, têm menor controle sobre o ambiente externo. Assim, são muito dependentes dos recursos disponíveis; a administração é monolítica, porque a delegação de autoridade e racionalidade das formas de controle podem causar grandes perdas; possuem um nível de maturidade organizacional muito baixo (planejamento e controle pouco formalizados e quantificados); a estratégia é intuitiva e pouco formalizada, operam na lógica de reação e de adaptação ao ambiente; ao invés de antecipação e controle, possuem personalização da gestão na pessoa do proprietário-dirigente e seu sistema de informações externo é simples.

Ao falar das especificidades decisoriais, a tomada de decisão é baseada na experiência, na intuição do proprietário-dirigente, com uma ótica operacional de curto prazo; os valores do proprietário-dirigente influenciam muito a tomada de decisões e a definição de política de sobrevivência e desenvolvimento da empresa. O dirigente assume toda a responsabilidade e aparece como o único decisor, o poder de direção é localizado e centralizado, os dados necessários à análise da tomada de decisão nem sempre estão disponíveis e as decisões tomadas são um produto não só da racionalidade econômica do dirigente mas da sua racionalidade política e familiar.

Já com relação às especificidades individuais, as pequenas empresas caracterizam-se pelo papel predominante de um só indivíduo na organização, situação que influencia todos os aspectos da empresa (estratégia, estrutura, clima organizacional, desempenho); existem, assim, a onipotência do proprietário-dirigente, a identidade entre pessoa física e pessoa jurídica, a dependência frente a certos empregados, a influência pessoal do proprietário-dirigente, a simbiose entre patrimônio social e patrimônio pessoal, a propriedade dos capitais e a propensão a riscos calculados.

Cêra e Escrivão Filho (2003) consideram que a gestão da pequena empresa ocorre por meio de particularidades existentes no seu porte reduzido e que elas possuem três grandes

conjuntos de condicionantes responsáveis pelo surgimento das particularidades (Figura 10):

- 1) Condicionantes ambientais: variáveis decorrentes do contexto em que as empresas estão inseridas;
- 2) Condicionantes organizacionais: variáveis do modelo de funcionamento organizacional, como a tecnologia, o comportamento, a estrutura, a tomada de decisão e a estratégia;
- 3) Condicionantes comportamentais: referentes às crenças, atitudes e ações do dirigente da empresa.

Figura 10 – Condicionantes de Gestão da Pequena Empresa

Fonte: Cera e Escrivão Filho (2003)

Assim, como característica do ambiente, observa-se que existe uma concorrência desigual em relação às grandes empresas. Os clientes e fornecedores têm grande poder de barganha e as pequenas empresas têm pouco ou nenhum poder de influência perante as imposições e as mudanças do macroambiente. Com relação às características da organização, observa-se que existe uma escassez de recursos financeiros e materiais, falta de pessoal qualificado, estrutura organizacional informal e reduzida, e uma estratégia informal. As características do dirigente podem ser observadas como: não utilização de instrumentos administrativos formais, informalidade no relacionamento e falta de habilidade na gestão do tempo.

Terence (2008) com base nos condicionantes de gestão da pequena empresa (Figura 9), faz uma revisão das especificidades segundo diferentes autores, conforme pode ser observado no Quadro 6.

Lirani (2014) apresenta um *framework* de categorização de especificidades com base na classificação em dirigente, organização e ambiente, a partir da visão de diferentes autores, conforme o Quadro 6.

TIPO	CARACTERÍSTICA
ORGANIZAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> - Organização informal (SHEIN, 1982) ou grupo, com estrutura simples, relações informais dependente de valores, objetivos e ambições do dirigente. - Estrutura simples, com pouca ou nenhuma estrutura, poucos assessores de apoio, divisão do trabalho não rigorosa, diferenciação mínima entre unidades, supervisão direta, atividades centralizadas na cúpula, pouca hierarquia gerencial e poder decisório nas mãos do executivo principal (MINTZBERG, 2003). - Baixa complexidade vertical e horizontal com habilidades e funções menos especializadas, menor grau de formalização, menor percentual de administração de topo e menor volume de comunicações escritas e documentação. - Flexibilidade que promove ou decorre da inovação, criatividade, agilidade na tomada de decisão, comunicação não formalizada (SANCHEZ-MARIN, 2005; CANCELLIER, 2004; DEAN-BROWN, BAMFORD, 1998; WOODS, JOYCE, 2003).
DIRIGENTE	<ul style="list-style-type: none"> - As crenças pessoais e cultura influenciam as convicções, atividades e ações do executivo na gestão da empresa (BHASKARAN, 2006). - Age de acordo com seus princípios, intuição, instinto e impulso (McCARTHY, 2003). - Acumula funções, dedica maior parte do tempo em áreas funcionais e o restante em tarefas operacionais. - Exerce um grande número de atividades de maneira fragmentada. - Utiliza meios informais de comunicação e pouco tempo em reuniões programadas.
AMBIENTE*	<ul style="list-style-type: none"> - Atuação em nichos de mercado com menor barreira de entrada de competidores. - Falta de controle sobre variáveis do ambiente, caracterizada pela: <ul style="list-style-type: none"> • Carência de apoio de organismos governamentais • Excessiva carga tributária • Grande complexidade da legislação fiscal • Falta de informações sobre a evolução do mercado e de seus produtos • Dificuldade de acesso a processos de treinamento gerencial - Dificuldade de acesso a fontes de financiamento e novos projetos - Baixo poder de barganha com clientes e fornecedores

* Em característica do ambiente, a autora se baseou em Albuquerque (2004), Almeida (1994), Gimenez (1998) e Leone (1999).

Quadro 6 – Especificidades da Organização, do Dirigente e do Contexto

Fonte: Adaptado de Terence (2008)

Uma pesquisa preliminar realizada por Rosim et al. (2014), por meio de levantamento

sistemático da literatura de pequenas empresas, em que se relacionou os termos pequenas empresas e correlatos e especificidade e correlatos nas bases de dados *Scopus* e *Web of Knowledge*, resultou em 507 artigos indexados. Desses artigos, 357 estavam disponíveis para leitura na base de dados e foram analisados pelos autores, que utilizaram como critério para seleção a existência de uma discussão sobre a diferença e o porquê da diferença entre pequenas e grandes empresas, resultando em 49 artigos selecionados.

Autor/Especificidade	Ambiente	Organização	Dirigente
Grupo de Estudos Organizacionais da Pequena Empresa - GEOPE	Características do ambiente externo	Estrutura organizacional do planejamento e da tecnologia empregada	Características personalizadas na figura do dirigente
Rattner (1984)	Capacidade de sobrevivência Relação com as organizações	Participação do dirigente na organização política Relação direta entre o dirigente e a pequena empresa	
D'Amboise e Muldowney (1988)	Ambiente	Configuração organizacional	Características de gestão
Ghobadian e Gallear (1997)	Estrutura Comportamento Processos Procedimentos		Pessoas Contato
Leone (1999)	Organizacionais		Decisional Individuais
Tòrres (2004)	Proximidade de sistema de informação	Proximidade funcional	Proximidade hierárquica Proximidade temporal
Escrivão Filho et al (2005)	Ambientais	Estruturais Comportamentais (interno) Tecnológicas	Decisional Estratégia

Quadro 7 – Framework de Categorização das Especificidades

Fonte: Lirani (2014)

Assim, no trabalho de Rosim et al. (2014), foram identificados 11 temas, sendo eles:

- A. **Escassez de Recursos Internos:** escassez de recursos financeiros, humanos e tecnológicos.
- B. **Recursos Humanos:** baixa capacitação e especialização dos funcionários, ausência de treinamento formal e realização de treinamento *on the job*.
- C. **Planejamento:** realização de planejamento informal e de curto prazo.
- D. **Ambiente:** maior foco no mercado local, relacionamento próximo com o

cliente, maior flexibilidade de resposta ao ambiente, interação próxima com os fornecedores, atuação num mercado específico (segmentado), dificuldade de alterar fornecedores e baixo poder de negociação pelo volume de compras, menor poder frente ao mercado internacional, dificuldade de acesso a crédito, maior custo da dívida, baixo incentivo governamental.

- E. **Características de Gestão do Dirigente:** tomada de decisão rápida e intuitiva, centralização das atividades na pessoa do dirigente, busca e acesso a informações diferentes dos CEOs, grande dependência da gestão do dirigente no desempenho da organização, desenvolvimento de atividades de média gerência e operacionais, desenvolvimento de grande número de atividades gerenciais e administrativas, objetivos corporativos confundidos com objetivos pessoais, proatividade na resolução de problemas.
- F. **Organização do Trabalho:** ausência de registros formais, baixa especialização, uso da criatividade e inovação.
- G. **Características Pessoais do Dirigente:** heterogeneidade na idade dos fundadores, personificação da empresa nas características pessoais do dirigente, organização influenciada por valores pessoais como de responsabilidade social.
- H. **Sistema de Comunicação:** preferência pela comunicação oral, informal.
- I. **Estrutura Organizacional:** estrutura simples, flexível, com baixa especialização.
- J. **Sistema de Informação:** informal, dificuldades de acesso à informação, falta de monitoramento do ambiente externo.
- K. **Inovação:** mais inovadores, patenteiam menos, inovação de natureza mais incremental do que tecnológica.

Em termos de número de artigos de acordo com o tema, grande parte aborda a especificidade da pequena empresa pelas características de gestão de seu dirigente (E) e por meio do ambiente externo onde atua a pequena empresa (D). Outro tema relevante e bastante discutido é a escassez de recursos (A), conforme pode ser observado na Figura 11.

Figura 11 – Número de Artigos de Acordo com o Tema
 Fonte: Rosim *et al.* (2014)

2.4.1 Organização do Trabalho na Pequena Empresa

Como já mencionado anteriormente, de acordo com a busca sistemática realizada nas bases de dados *Web of Science* e *Scielo*, foram encontrados 08 artigos que relacionam o tema organização do trabalho e pequena empresa, sendo que um deles não está disponível, por se tratar de um artigo de congresso publicado em 1997.

Sherehiy e Karwowski (2014) investigaram práticas organizacionais favoráveis à implementação de estratégias de gestão ágil em pequenas empresas industriais. Dessa forma, os autores exploraram o efeito de estratégias ágeis na organização do trabalho e no desempenho dos funcionários. Os resultados apoiam a hipótese de uma relação entre as estratégias de gestão com foco no desenvolvimento ágil, características do trabalho e agilidade da força de trabalho. Os resultados também revelaram que a autonomia no trabalho é um dos mais importantes preditores de agilidade da força de trabalho.

Um segundo estudo é o de Sutcu et al. (2011), que desenvolve uma metodologia integrada para redesenho de *layout* e organização em um ambiente *job shop* em pequenas e médias empresas (PME). A pesquisa é baseada na utilização de simulação ou modelos matemáticos com uma abordagem integrada. Os resultados mostraram que o modelo de estruturação do ambiente de trabalho mais adequado depende dos objetivos da empresa e, portanto, da política de negócios.

Já o estudo de Tanabian e Azami (2005) foca a aplicação de técnicas de organização do trabalho para a formação de equipes de alto desempenho, aplicadas a projetos de *software* de engenharia em uma pequena empresa *start-up*. Algumas considerações são que tamanho da

empresa, pouca idade e falta de recursos financeiros propiciam uma mistura única de desafios para os processos de projeto de construção da equipe de trabalho.

Theodore e Weber (2001), por meio de um artigo de revisão, analisam a crescente literatura sobre a mudança das práticas de emprego das pequenas e médias empresas de manufatura. A literatura é examinada em três áreas: (a) práticas de contratação, (b) segurança e retenção de emprego, (c) planos de carreira. Alguns comentários realizados são sobre até que ponto a reestruturação, a natureza da mudança do local de trabalho e o impacto dessa mudança interferem nas pequenas empresas, além das observações de que existe uma arena política controversa, com uma série de diferentes estratégias, para fornecer oportunidades de emprego na indústria de transformação, particularmente para populações de baixa renda.

No estudo de Abrahamsson (2000) é utilizado um modelo chamado de *Hourglass*, baseado na teoria de pesquisa-ação de Argyris, na teoria de aprendizagem experiencial de Kolb e no modelo de ligação de Likert. A proposta do autor é utilizar o modelo para analisar a implantação de uma mudança organizacional, que objetiva desenvolver competências pessoais e de gestão, além de melhorar as relações da empresa com os clientes e com o mercado.

Johansson e Odenrick (2000) tratam da teoria de gênero para obter uma maior compreensão dos processos de projetos organizacionais estratégicos e inconscientes em pequenas empresas. O ponto de partida da análise é o tipo "familiar" de organização do trabalho difuso e informal, que passa para uma organização do trabalho mais estratégica e formal. Para os autores, o gênero desempenha um papel mais importante nas pequenas do que em grandes empresas. Por isso, a pequena empresa pode ter um desenvolvimento bastante contraditório de suas origens e durante o processo de crescimento, há um risco de que, influenciada pelo gênero, ela desenvolva uma organização rígida e inflexível.

Por fim, Ciborra, Gasbarri e Maggiolini (1978) apresentam um estudo de caso que descreve uma mudança organizacional, que ocorreu no departamento de produção de uma pequena empresa de manufatura. Na estrutura organizacional preexistente, vários distúrbios exógenos e endógenos impediram uma programação de produção efetiva: ações corretivas frequentes tiveram de ser tomadas a fim de cumprir as datas de entrega (a informação fragmentada fluía limitando o crescimento da produtividade). Os autores afirmam que, embora a maneira usual de resolver um problema de informação e controle é aumentar a sofisticação do suporte técnico do sistema de informação (usando computadores maiores, terminais *on-line* etc.), uma boa estratégia é baseada em uma organização que simplifica a produção.

Na empresa avaliada foram introduzidos grupos de trabalho semiautônomos para substituir a organização do trabalho rígida e fragmentada. Como consequência, a estrutura organizacional e o fluxo de trabalho tornaram-se mais controláveis e trouxeram melhorias em termos de eficiência econômica e eficácia. A conclusão apresentada no estudo é de que o sucesso do uso de microcomputadores parece depender fortemente da simplificação e especialização do sistema de informação (ou seja, da superestrutura) e da organização (ou seja, da estrutura). Essa mudança só pode ser alcançada através da concepção e implantação de diferentes estruturas organizacionais, que admitem negociação explícita entre os membros, com relações laborais mais claras.

Em termos de estudos desenvolvidos no Brasil, é possível citar ainda alguns trabalhos que buscam relacionar o tema organização do trabalho e pequena empresa.

Lima (2001), dentro de uma perspectiva crítica, conclui que, ao fazer um comparativo entre as formas de produção e organização do trabalho no modelo brasileiro e as formas de produção enxuta e modelos alternativos (grupos semiautônomos na Suécia, trabalho coletivo na automação – Itália e Coreia), são verificados poucos pontos de convergência. Difere-se na formação profissional, que é exigida nos modelos sueco e italiano, e na educação precária dos trabalhadores das organizações brasileiras. A preocupação com baixos níveis de *turnover*, que é uma das prioridades desses modelos, não condiz com a situação brasileira de impedimentos a demissão não motivada. O trabalho em equipes, já consolidado nos casos sueco, italiano e japonês, é ainda um desafio para as empresas brasileiras. Os autores afirmam que as reflexões realizadas evidenciam a existência de modelos alternativos à produção enxuta desenvolvida no Japão e mostram que existe uma longa caminhada necessária para que o modelo de produção industrial faça face a uma categorização de modelo de produção enxuta, pós-fordista ou mesmo fordista, existente nas pequenas e médias organizações brasileiras.

Fleury (1982), por meio da realização de uma pesquisa empírica com pequenas e médias empresas brasileiras, chegou a conclusões, consideradas por ele como surpreendentes, sendo que todas as empresas pesquisadas apresentavam o mesmo esquema de organização do trabalho, independentemente do tipo de tecnologia utilizada ou do grau de incerteza do ambiente e que este esquema não se identificava com qualquer método proposto pelas diferentes linhas teóricas em organização do trabalho.

O autor denomina esse método, identificado como rotinização do trabalho, caracterizada como uma variante da racionalização de tarefas. Dessa forma, a rotinização, assim como na racionalização, não permite a formação de grupos de trabalho, separa o planejamento da execução da tarefa até um nível que seja conveniente. Mas, ao contrário da

racionalização, a rotinização não estabelece maneira ótima de produzir, não realiza a seleção e desenvolvimento científico do trabalhador, não utiliza recompensas monetárias como fator motivacional para aumentar a produtividade. O rotinização fundamenta-se em três diretrizes:

- ✓ Criação de uma estrutura organizacional de apoio a produção, que é proporcional às incertezas das tarefas realizadas pela empresa.
- ✓ Implica no estabelecimento de tarefas simples e individualizadas que permitam a substituição permanente ou temporária do trabalhador
- ✓ Implica na criação de um sistema hierárquico para supervisão das tarefas, eliminando a necessidade de contato entre os operários para coordenar o fluxo produtivo.

Salerno (2004), ao analisar o trabalho de Fleury (1982; 1978), conclui que na rotinização as empresas não estavam interessadas no aumento de produtividade via implementação dos princípios da administração científica ou racionalização, mas sim preocupadas em manter o controle social da fábrica, evitando os conflitos e a rotatividade do trabalho e que tais características foram influenciadas pelas condições sociais e econômicas da época.

CAPÍTULO 3 - MÉTODOS DE PESQUISA

Conforme já mencionado na seção 1.6, a pesquisa qualitativa tem base na fenomenologia, já a pesquisa quantitativa está enraizada no positivismo com pressupostos específicos. No entanto, a abordagem qualitativa-quantitativa, conhecida como abordagem mista, é defendida atualmente por diversos autores que tratam da questão metodológica na pesquisa como uma forma de obter uma visão mais ampla sobre a pesquisa (MIYANO; DESLANDES, 2002; VERGARA; CALDAS, 2005; TASHAKKORI; CRESWELL, 2007; CRESWELL, 2010). Este trabalho pretende utilizar a abordagem qualitativa e quantitativa nas empresas do setor metal-mecânico de São Carlos, Sertãozinho, Matão e Araraquara.

3.1 FASE 1 – ABORDAGEM QUANTITATIVA

3.1.1 Caracterização da Pesquisa

A fim de caracterizar a pesquisa, será utilizada a tipologia de classificação proposta por Silva e Menezes (2005), que foca quatro pontos de vista: a natureza da pesquisa, a abordagem do problema, os objetivos e os procedimentos técnicos, conforme pode ser observado na Figura 12.

Como grande parte das pesquisas em Engenharia de Produção, esta pesquisa terá natureza aplicada, ou seja, busca a aplicação prática para resolução de problemas específicos (SILVA; MENEZES, 2005; LACERDA et al., 2007; JUNG, 2010).

Com relação à abordagem do problema, conforme mencionado anteriormente, esta primeira fase terá cunho quantitativo, para formular explicações de uma dada realidade em que uma ou mais hipóteses são formuladas, utilizando-se da dedução (BERTO; NAKANO, 1998).

De acordo com os objetivos, esta fase da pesquisa é descritiva, de maneira que serão descritas as características do fenômeno tipo de orientação estratégica, organização do trabalho, desempenho e as especificidades da pequena empresa (BERTO; NAKANO, 1998; SILVA; MENEZES, 2005; GIL, 2007; JUNG, 2010).

Figura 12 – Classificação dos Tipos de Pesquisa
Fonte: Jung (2010)

Do ponto de vista dos procedimentos técnicos será utilizado o Levantamento ou *Survey*. O levantamento envolve uma interrogação direta das pessoas para conhecer um determinado comportamento de uma população, sendo resultado de análises quantitativas de um ou mais fenômenos, em que os dados são coletados de maneira estruturada e sistêmica (BERTO; NAKANO, 1998; SILVA; MENEZES, 2005).

De acordo com Forza (2002), o *Survey* é guiado por alguns princípios:

- ✓ Intencionalidade: um objetivo ou propósito da pesquisa bem definido;
- ✓ Rigor: uma boa base teórica e um plano metodológico são necessários para coletar informações e interpretá-las de forma adequada;
- ✓ Testabilidade: ao final, o pesquisador irá observar se os dados apoiam suas conjecturas ou hipóteses desenvolvidas;
- ✓ Replicabilidade: deve ser possível repetir o estudo de maneira exata como aplicada da primeira vez;
- ✓ Precisão e confiança: refere-se a quão perto os resultados são da "realidade" e à probabilidade das estimativas estarem corretas, devido à incapacidade de observar todo o universo de aspectos, eventos ou população que estão sendo

investigados. Assim, as conclusões com base nos resultados da análise de dados raramente são "definitivas";

- ✓ Objetividade: a conclusão tirada a partir da interpretação dos resultados de análise de dados deve ser baseada em fatos resultantes de dados reais e não dos próprios valores subjetivos ou emocionais;
- ✓ Generalização: refere-se à aplicabilidade dos resultados da pesquisa em outro âmbito do ambiente organizacional;
- ✓ Parcimônia: a simplicidade na explicação dos fenômenos ou problemas que ocorrem e na aplicação de soluções para os problemas, é sempre preferível a quadros complexos de pesquisa que consideram um número muito grande de fatores.

3.1.2 Questionários e Variáveis

Uma vez que esta fase prevê a aplicação de um *Survey*, as técnicas de coleta de dados recomendadas são questionário e entrevista (BERTO; NAKANO, 1998). Para esta pesquisa foi utilizado um questionário (Apêndice B) de acordo com as seguintes variáveis:

- ✓ Orientação estratégica: utilizando o modelo de Miles e Snow (1978), as empresas foram classificadas de acordo com as seguintes orientações: prospectoras, analistas, defensoras e reativas;
- ✓ Organização do trabalho: características da produção artesanal, em massa, enxuta e em grupos, dadas em termos de parâmetros estruturais da organização definido por Mintzberg (2009) e Fleury et al. (2006) e Marx (2010): fragmentação vertical, fragmentação horizontal, nível de decisão, especialização da tarefa, coordenação da supervisão das atividades, trabalho em grupo, conforme apêndice B;
- ✓ Desempenho Organizacional: utilização de métricas de medidas financeiras, conforme métrica utilizada na literatura sobre orientação estratégica conforme apresentado no tópico 2.2.1. Foi considerado o crescimento do faturamento dos últimos três anos;
- ✓ Especificidades da pequena empresa: especificidades de gestão da pequena empresa distribuída em três condicionantes: especificidades do dirigente, organização e ambiente de acordo com revisão da literatura do tópico 2.4.

Para a análise da orientação estratégica, foi utilizado o questionário já validado de Conant; Mokwa; Varadarajan (1990), traduzido e validado no Brasil por Gimenez et al. (1999).

O questionário de pequenas empresas foi formulado com a utilização de uma escala social de concordância de afirmações, conhecida como Escala *Likert* (GIL, 2009). O questionário foi encaminhado por e-mail para a avaliação de sete pesquisadores especialistas em pequenas empresas. Três pesquisadores enviaram sugestões de melhorias que foram analisadas e incorporadas ao questionário, resultando no questionário para pré-teste. O pré-teste foi realizado com uma empresa alvo da pesquisa, sofrendo somente um ajuste de redação.

O questionário de organização do trabalho foi elaborado com base na literatura sobre organização do trabalho e projeto da estrutura organizacional. Foram agendadas duas entrevistas pessoais com pesquisadores especialistas, de maneira que fizeram uma série de sugestões que foram analisadas e incorporadas ao questionário. O segundo passo foi realizar uma entrevista com supervisor de produção do setor metal-mecânico para uma prévia análise do questionário. As sugestões foram assim incorporadas ao questionário. Este questionário foi submetido a um pré-teste com duas empresas alvo da pesquisa e sofreu modificações em relação à redução do número de questões, uma vez que anteriormente as questões estavam divididas para que os respondentes considerassem a montagem, separadamente de outros processos, mas observou-se que isso não era considerado pelos respondentes e deixava o questionário cansativo; assim, ele foi enxugado.

3.1.3 Hipóteses de pesquisa

De acordo com as discussões realizadas no capítulo 1 (problema de pesquisa e objetivos) e no capítulo 2 (organização do trabalho, orientação estratégica, especificidades da pequena empresa), enunciam-se as seguintes hipóteses:

H1: As características das empresas e dos dirigentes do setor metal-mecânico da região central do estado influenciam as especificidades da pequena empresa

H0: As características das empresas e dos dirigentes do setor metal-mecânico da região central do estado não influenciam as especificidades da pequena empresa

H2: O tipo de orientação estratégica adotada por uma empresa influencia o desempenho organizacional da pequena empresa

H2.0: O tipo de orientação estratégica adotada por empresa não influencia o desempenho organizacional da pequena empresa

H3: O tipo organização do trabalho adotada por uma empresa influencia o desempenho organizacional da pequena empresa

H3.0: O tipo organização do trabalho adotada por uma empresa não influencia o desempenho organizacional da pequena empresa

H4: O tipo orientação estratégica e de organização do trabalho adotado por uma empresa influencia o desempenho organizacional da pequena empresa

H4.0: O tipo orientação estratégica e de organização do trabalho adotado por uma empresa não influencia o desempenho organizacional da pequena empresa

3.1.4 População e Amostra

Para a realização da *Survey* no Brasil, definiu-se a população de pequenas empresas do setor metal-mecânico da região Central do Estado de São Paulo, englobando as cidades de São Carlos, Matão, Araraquara e Sertãozinho.

O setor metal-mecânico envolve uma grande variedade de atividades de transformação de metais relacionados com a produção, processamento e utilização de metais, especialmente o ferro, o alumínio e o aço (FIEP, 2016)

De acordo com SEBRAE-SP (2016) as indústrias representam 9% do total micro e pequenas empresas – MPE do estado. Entre elas, o setor metal mecânico se destaca como um dos principais dentre as MPE, perdendo somente para a indústria de confecção de artigos do vestuário, que representa 15,2% do total de MPEs; enquanto a fabricação de produtos de metal, 9,3% das empresas; e o setor de manutenção e instalação de máquinas e equipamentos, 7,8% das MPE's. Assim, o setor metal-mecânico representaria a somatória de 17,1% das MPE's industriais do estado.

Uma pesquisa realizada com pequenas empresas do setor metal-mecânico de São Carlos, as caracterizam da seguinte forma (SEMENSATO et al., 2012):

- 55,7% das empresas possuem o processo de produção intermitente; 40,5% das empresas possuem o processo de produção para projetos; 1,9% possuem processo de produção mista e 1,9%, outro tipo de processo;
- 78,8% das empresas produzem sob encomenda; 11,6% produzem para estoque; e 9,6% possuem produção mista (sob encomenda e estoque);
- 7,7% possuem alguma certificação ISO;

- 15,4% realizam uma análise formal da conjuntura do mercado, econômica e política;
- 32,7% dos concorrentes são empresas de grande porte; 44,2% dos concorrentes são empresas de médio porte; 15,4% dos concorrentes são empresas de pequeno porte. Quando se trata de concorrentes de grande porte, a maioria, se localiza fora do município de São Carlos, enquanto, quando os concorrentes são de pequeno e médio porte, estes se localizam no próprio município de São Carlos;
- 50% das empresas produzem bens industriais; 19,2%, bens de consumo; 17,3% produzem ambos (bens industriais e de consumo); e 13,5% se enquadram como prestadores de serviço.

Para definição do setor metal-mecânico, utilizou-se a classificação proposta pela Comissão Nacional de Classificação – CONCLA (2015), que propõe o CODIGO NACIONAL DE ATIVIDADE ECONOMICA – CNAE, conforme segue:

- Código 24: Metalurgia.
- Código 25: Fabricação de produtos de metal, exceto máquinas e equipamentos.
- Código 28: Fabricação de máquinas e equipamentos.
- Código 29: Fabricação de veículos automotores, reboques e carrocerias.
- Código 30: Fabricação de outros equipamentos de transporte, exceto veículos automotores.

A classificação de pequenas empresas foi definida de acordo com o número de funcionários. Os critérios foram estabelecidos de acordo com a classificação de pequena empresa da U.S. SMALL BUSINESS ADMINISTRATION (2015) e de pequenas e médias empresas do SEBRAE (2013). Desta forma, foram consideradas na população empresas entre 20 e 499 funcionários.

Os dados da população foram obtidos junto ao banco de dados oficial do MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO – MTE (2015), e utilizando-se os critérios estabelecidos, por meio de acesso ao banco de dados do MTE, no mês de março de 2015, foi possível extrair as informações, gerando um banco de dados de empresas.

A consulta inicial no banco de dados do MTE resultou em 164 empresas, a distribuição das empresas, de acordo com o CNAE e o município, pode ser encontrado no Quadro 8, conforme segue abaixo, com o detalhe de que nenhuma empresa se enquadrou no código 30.

CÓDIGO CNAE	Araraquara	Matão	São Carlos	Sertãozinho	GERAL
24	4%	10%	6%	10%	8%
25	36%	20%	55%	23%	34%
28	54%	55%	33%	65%	52%
29	7%	15%	6%	2%	8%
30	0%	0%	0%	0%	0%

Quadro 8 – Distribuição CNAE de Acordo com Município

Fonte: MTE, 2015.

Do total de 164 empresas encontradas, foram retiradas as que pertenciam a *holdings* ou grupos maiores, empresas que tinham mesmo nome, mas CNPJ diferentes; ou nome e CNPJ diferentes, mas se tratavam da mesma empresa, pois, possuíam uma única administração e estavam localizadas na mesma planta. Por fim, foram retiradas as empresas que encerraram as atividades ou que não puderem ser localizadas até a data da pesquisa. Dessa forma, das 164 empresas encontradas na consulta inicial, restou um total de 143, conforme pode ser observado no Quadro 9 abaixo.

Total de Empresas por cidade	Araraquara	Matão	São Carlos	Sertãozinho	TOTAL
Universo	24	19	47	53	143
%	17%	13%	33%	37%	100%

Quadro 9 – Pequenas Empresas do Setor Metal-Mecânico de Acordo com Município

Fonte: MTE, 2015.

A definição da amostra foi por conveniência, de maneira que houve tentativa de contato telefônico com todas as empresas do banco de dados para agendamento e aplicação do questionário com o dirigente da empresa. O contato com as empresas e aplicação do questionário se deu do início no mês de março a julho de 2015. Para garantir maior confiabilidade dos dados e maior índice de retorno, a aplicação do questionário foi realizada pessoalmente e diretamente com o dirigente da empresa. O retorno de agendamento para aplicação do questionário foi de 31%. A proporcionalidade dessa amostra, de acordo com a região, pode ser observada no quadro abaixo.

No. de Empresas por cidade	Araraquara	Matão	São Carlos	Sertãozinho	TOTAL
População	24	19	47	53	143
Proporção	0,17	0,13	0,33	0,37	1
Amostra	11	7	15	12	45
Proporção	0,24	0,16	0,33	0,27	1

QUADRO 10 – Proporcionalidade de Respostas de Acordo com a Cidade

Em função da realização do teste piloto, da necessidade de ajustes do questionário e de um questionário que estava incompleto, quatro questionários foram descartados, e a amostra total de empresas analisadas foi de 41 (29%). Como pode ser observado no quadro 10, embora a amostra tenha sido por conveniência, buscou-se manter a proporcionalidade entre população e amostra, e ainda atender a número de respostas válidas atendendo ao teorema do limite central.

3.2 FASE 2 – ABORDAGEM QUALITATIVA

Nesta fase de abordagem qualitativa, buscou-se apresentar argumentos que ajudam a entender os significados atribuídos dentro do cotidiano das organizações e demonstrar um olhar mais detalhado e compreensivo dos resultados. Aqui se buscou aprofundar as questões sobre como a visão das pessoas (pautado na sua crença e valores), somada a características de especificidades e heterogeneidade das pequenas empresas, influenciam a maneira como as organizam o trabalho e tomam decisões que conduzem a uma orientação estratégica e que refletem no resultado da organização (desempenho organizacional).

3.2.1 Caracterização da Pesquisa

Utilizando-se novamente da tipologia de classificação proposta por Silva e Menezes (2005) nesta segunda fase, segue a classificação, conforme observado na Figura 13.

Figura 13 – Classificação da Etapa de Pesquisa Qualitativa

Fonte: Jung (2010)

A pesquisa é classificada como aplicada, qualitativa, explicativa, com uso do procedimento de estudo de caso. Explicativa, pois, nesta segunda etapa, pretendeu-se explicar qualitativamente como se organiza o trabalho na pequena empresa, os aspectos da orientação estratégica, especificidades da pequena empresa e, por consequência, o desempenho. O procedimento utilizado nesta etapa foi estudo de caso, utilizando-se de autores com pressupostos epistemológicos qualitativos como, por exemplo, Stake (2007).

3.2.2 Coleta de Dados

Por se tratar de um estudo de caso com pressupostos qualitativos em que se buscou se aproximar do uso do método etnográfico, as técnicas de coleta de dados utilizadas foram a observação participante, diário de campo, a entrevista e a análise documental, pois, através dessas técnicas, é possível que o pesquisador veja e ouça cuidadosamente o que os atores de uma situação social dizem e fazem GERMAIN (1993 apud PINTO; ZAGO, 2000).

Para essa etapa, foram escolhidas duas empresas localizadas em cidades diferentes e utilizou-se como critério o tamanho da empresa em termos de número de funcionários e o tipo de orientação estratégica. Assim, foi definida a realização da pesquisa em uma empresa de

pequeno porte e outra de médio porte de acordo com a classificação do SEBRAE. Cada uma das empresas deveria ter um dos principais tipos de orientação estratégica identificado na amostra: prospectora e defensora.

A coleta de dados se deu pela presença diária da pesquisadora no chão de fábrica acompanhando a rotina dos operários, supervisores, gerentes e dirigente. Em cada uma das empresas, foi feito um acompanhamento de 30 dias nos meses de novembro e dezembro de 2015. A pesquisadora participou da rotina por, no mínimo, meio período de um turno de trabalho e procurou alternar os períodos do dia, evitando permanência concentrada somente no período da manhã ou da tarde em cada empresa, o que representava, em média, quatro ou cinco horas, por dia, na empresa.

A entrada na empresa se dava, preferencialmente, no início do turno da manhã ou do turno após o almoço. Na empresa de pequeno porte, era possível estar a todo momento em contato com os diversos setores, ou seja, com a produção e os setores de apoio, como compras, controle da produção, pós-vendas e mesmo com o dirigente da empresa. A presença mais ampla e diária com todos os membros da empresa, do dirigente ao operário, era facilitada pelo tamanho reduzido da planta e da menor complexidade da fábrica e suas operações.

No caso da empresa de médio porte, a planta não permitia esse acesso constante. O acordo para a pesquisa de campo entre pesquisadora e empresa se concentrava na área da produção, e em acompanhar o trabalho do gerente de produção e seus subordinados, o que também gerava um volume grande de informações pela maior complexidade da empresa e dos setores. De toda a forma, parte de algumas horas foi dedicada a acompanhar e trocar informações com os gerentes da área de engenharia, compras, almoxarifado, assistência técnica e do responsável pelo setor de metrologia e controle da qualidade. Além disso, o contato com os membros das outras áreas ocorria em diversos momentos, pois havia grande interação entre a produção e tais áreas, ora discutindo resoluções de problemas no chão de fábrica, ora em reuniões entre gerentes e técnicos das diferentes áreas.

Em ambas as empresas, havia uma liberdade de permanência nas instalações e não houve resistência para compartilhamento de informações por parte dos diversos membros das organizações; a convivência era amistosa e o compartilhamento de informações era ampliado dia a dia.

A anotação do diário de campo foi realizada em diversos momentos, tanto durante a permanência na empresa, quanto fora do ambiente de observação, sendo que o tempo gasto

por dia variava conforme o volume de novas informações e incidentes ocorridos no dia, podendo chegar a três ou quatro horas de um dia dedicado a anotações e observações.

Os documentos eram analisados conforme a necessidade e permanência na empresa, o que envolveu a leitura de documentos como manual da qualidade, folhas de processo, organogramas, ordem de produção, relatórios, gráficos de controle, documentos técnicos, como de especificações técnicas exigidas por clientes ou norma de produto. Estes documentos ora tinham caráter mais formais advindo de relatórios de sistemas informatizados ora anotações à mão por parte dos operadores e supervisores.

As entrevistas gravadas foram realizadas após os 30 dias de permanência em cada empresa. No caso da empresa de pequeno porte, foram realizadas duas entrevistas, uma com o supervisor de fábrica, e outra com o dirigente da empresa. Na empresa de médio porte, a entrevista foi realizada com o gerente de produção e com a gerente administrativo-financeiro da empresa, esposa do dirigente principal, que, neste caso, fez o papel de porta-voz do dirigente, uma vez que a presença física do dirigente durante o horário de funcionamento da empresa era mais rara. Os critérios e informações sobre a coleta de dados encontram-se resumido no Quadro 11.

Empresa 1	Localização: Araraquara Número de funcionários: 60 Porte (Classificação SEBRAE): Pequeno Orientação estratégica: Defensora Entrevistados: Supervisor de fábrica e Dirigente/Gerente de Comercial Permanência na empresa: 30 dias corridos
Empresa 2	Localização: São Carlos Número de funcionários: 180 Porte (Classificação SEBRAE): Médio Orientação estratégica: Prospectora Entrevistados: Gerente de produção e Dirigente/Gerente Administrativo Permanência na empresa: 30 dias corridos

Quadro 11– Fontes de Coleta de Dados

3.2.3 Técnica de aAnálise de Dados

Como técnica de análise de dados, foi utilizada a análise temática indutiva. A análise temática é um método para identificação, análise e relato de padrões (chamados de temas) com base em dados (BRAUN; CLARKE, 2006). A escolha desse método, por alguns autores classificado como sendo uma análise de conteúdo, foi por ser um método qualitativo acessível

e flexível permitindo uma ênfase no contexto (BRAUN; CLARKE, 2006; VAISMORADI; TURUNEN; BONDAS, 2013).

Foi utilizado o procedimento proposto por Braun e Clarke (2006), que envolve sete passos: familiarização com dados, geração de código inicial, busca de tema, revisão de temas, definição e nomeação dos temas e, por fim, descrição dos resultados a partir dos códigos/temas gerados. Assim, procedeu-se cada passo da seguinte forma:

- a) **Familiarização com os dados:** Este processo envolveu a transcrição integral das entrevistas realizadas nas empresas com apoio do *software* Express Scribe Transcription Pro. Leitura e releitura intensa da transcrição com apoio na leitura do diário de campo de maneira que fossem realizadas anotações, marcações, identificadas na fala dos entrevistados. Essas anotações, que se apoiaram na interpretação da experiência vivida na empresa, buscavam fazer emergir como os participantes das empresas entendem a forma de organizar o trabalho, a orientação estratégica da organização, características da pequena empresa que fazem parte deste processo e, ainda, outras questões que a pesquisadora julgou importante no dado momento das anotações.
- b) **Geração de código inicial:** Para a geração de códigos, buscou-se a priori utilizar dois *softwares* de análise qualitativa: QCAmap software (software de análise temática) e QDA CAP Lite 4 (software de análise de dados qualitativo). No entanto, pelo tipo de característica de visualização mais ampla (do ponto de vista da pesquisadora), optou-se pela geração manual de código. No caso do primeiro *software*, a dificuldade também estava na leitura de caracteres especiais da língua portuguesa não identificado pelo aplicativo e no tipo de procedimento de análise temática que apresentava algumas diferenças do procedimento que fora adotado. No caso do segundo *software*, foi importante, como apoio para que a pesquisadora pudesse ter uma visão mais sistematizada de como gerar os códigos; mas ainda de acordo com as características da pesquisadora, a anotação manual permitiu maior flexibilidade e uma visão mais global das informações, facilitando a geração dos códigos. Assim, por meio de anotação manual foram gerados os códigos iniciais.
- c) **Busca por temas:** Uma vez que os códigos foram identificados, foram agrupados em temas para representar uma visão mais ampliada dos códigos gerados, e, como indicado no procedimento de análise proposto, nenhum dado

foi descartado a priori. Depois, foram feitas várias análises de leitura e agrupamento para a criação de temas que poderiam compor o mapa temático.

- d) **Revisão dos temas:** Foi realizada a validação da fidelidade dos temas, fazendo uma relação entre eles, por meio de várias revisões, até chegar à elaboração de um primeiro mapa temático construído em torno dos temas e subtemas (Figura 14). Este mapa representa, assim, os aspectos mais importantes, de acordo com o conteúdo da fala dos gestores e dirigentes da empresa e das impressões da situação vivenciada pela pesquisadora para responder aos objetivos da pesquisa e dar argumentos para explicar os resultados obtidos na primeira parte do trabalho.

Figura 14 – Mapa Temático

- e) **Definir e nomear os temas:** É necessário considerar que cada tema consiste em uma “história” que é importante em um determinado contexto (BRAUN; CLARKE, 2006). Com o objetivo de dar uma explicação e sentido ao compreender “como o trabalho é organizado”, “os aspectos que permeiam e ajudam a definir a organização do trabalho e a orientação estratégica da pequena empresa” e a “escolha estratégica do dirigente”, foram definidos temas com significados de contexto (por que ocorre?), que dão maior sentido aos temas centrais da pesquisa (como ocorre?). Utilizando-se da analogia do

ciclo adaptativo de Miles e Snow (1978), cada tema explicativo foi denominado problema, conforme pode ser observado na Figura 15.

Figura 15 – Mapa de Significados

- f) **Escrever um relatório de análise:** Após a redução dos dados realizada com procedimento de análise temática, os resultados foram descritos no capítulo a seguir e ajudam a compreender a confirmação dos objetivos deste trabalho e do referencial teórico utilizado.

CAPÍTULO 4 – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo é dedicado a trazer os resultados do *survey* e do estudo de caso, fazer uma análise das duas fases da pesquisa, comparações e uma discussão de acordo com o referencial teórico proposto neste trabalho.

4.1. FASE 1 – RESULTADOS DA ABORDAGEM QUANTITATIVA

Conforme relatado no capítulo anterior, a pesquisa foi realizada entre os meses de março e julho de 2015 em pequenas empresas do setor metal-mecânico da região central do estado de São Paulo, que representa uma população de 143 empresas. A amostra analisada a seguir se refere a 29% da população das empresas e corresponde a 41 empresas respondentes do questionário.

4.1.1. Perfil das Empresas Entrevistadas

Procurou-se manter certa proporcionalidade entre população e amostra, de acordo com a cidade. Assim, as empresas desta amostra são representadas por 32% de Sertãozinho, 27% de São Carlos, 27% da Araraquara e 15% de Matão.

Entre as empresas entrevistadas, grande parte é gerenciada por famílias, 66% dos dirigentes entrevistados possuem sócios e, em 70% dos casos, os sócios têm grau de parentesco. Além disso, a maioria (51%) já teve dirigentes anteriores: uma parte dos dirigentes anteriores eram familiares do atual dirigente. Durante as entrevistas, foi possível observar que, em muitos casos, ocorre a sucessão da empresa por meio de filhos, genros e outros descendentes como sobrinhos.

Um indicativo para as empresas já terem tido dirigentes anteriores é que estão há muitos anos no mercado. A idade média das empresas é de 26 anos de existência, distribuída da seguinte forma: 19,5% das empresas possuem até 10 anos de existência; 27%, de 11 a 20 anos; 17%, de 21 a 30 anos; 17%, de 31 a 40 anos; e 19,5% possuem mais de 20 anos de existência. Esse resultado mostra que o setor é maduro com mais de 80% das empresas com idade superior a 10 anos de existência.

Esses dados gerais sobre o perfil das empresas estão resumidos no Quadro 12 .

CRITÉRIO	DISTRIBUIÇÃO				
TEMPO DE EXISTENCIA (ANOS)	até 10	de 11 a 20	de 21 a 30	de 31 a 40	maior que 40
%	19,5%	26,8%	17,1%	17,1%	19,5%
CIDADE	ARARAQUARA	MATÃO	SÃO CARLOS	SERTÃOZINHO	
%	26,8%	14,6%	26,8%	31,7%	
POSSUI FILIAL	NÃO		SIM		
%	90%		10%		
TEVE OUTROS DIRIGENTES	NÃO		SIM		
%	49%		51%		
TIPO DE CONSTITUIÇÃO	COMPROU		FUNDOU/HERDOU		
%	15%		85%		

Quadro 12– Características das Empresas

Com relação ao número de funcionários, foi utilizado o critério de classificação de pequenas empresas da SBA (2015), que abarca empresas com menos de 500 funcionários e o critério de classificação de pequena e média empresa do SEBRAE (2015). Desta forma, utilizando-se a classificação do SEBRAE (2015), 54% das empresas podem ser classificadas como pequena, e o restante (46%) como média. Ainda se utilizar a classificação da EUROPEAN COMISSION (2003), que determina como pequena e média as empresas até 250 funcionários, 93% das empresas da amostra são enquadradas como pequenas ou médias, conforme pode ser observado na Figura 16.

Figura 16– Número de Funcionários

4.1.2. Perfil dos Dirigentes das Empresas

O setor metal-mecânico é predominantemente masculino; no entanto, ainda pode-se encontrar um número considerável de mulheres à frente do negócio. Na pesquisa realizada, 20% das dirigentes são do sexo feminino, e 80% do sexo masculino.

A idade média dos dirigentes é de 47 anos, variando entre 26 e 78 anos. A distribuição conforme a faixa etária encontra-se no Quadro 13.

CRITÉRIO	DISTRIBUIÇÃO				
IDADE (ANOS)	0 a 30	31 a 40	41 a 50	51 a 60	61 ou mais
%	10%	24%	24%	32%	10%
FORMAÇÃO	FUNDAMENTAL		MEDIO	SUPERIOR COMPLETO	POS GRADUAÇÃO
%	5%		29%	54%	12%
EXPERIÊNCIA (ANOS)	0 a 5		6 a 14		15 ou mais
%	32%		27%		41%
DEDICAÇÃO EXCLUSIVA	NÃO		SIM		
%	20%		80%		
SEXO	FEMININO		MASCULINO		
%	20%		80%		

Quadro 13 – Características dos Dirigentes

Quanto ao nível de formação dos dirigentes, a maioria (54%) possui nível superior completo, 12% com pós-graduação, 29% com ensino médio e 5% com ensino fundamental.

O tempo de experiência como dirigente da empresa é elevado, muitos passam a vida inteira de trabalho à frente do negócio. Assim a média de experiência é de 15,6 anos, sendo que 41% dos dirigentes têm 15 ou mais anos de experiência, 27%, de 6 a 14 anos de experiência e; 32%, até 5 anos de experiência. E além de passar grande parte do tempo à frente do negócio, a maioria (80%) dedica-se exclusivamente a este negócio.

4.1.3. Características de Especificidades da Pequena Empresa

Além da análise de características gerais da empresa e do seu dirigente também foram levantadas as características relativas a especificidades da pequena empresa e feitas algumas inferências se as características da empresa e do dirigente influenciaram as especificidades da pequena empresa.

Conforme pode ser observado no questionário do Apêndice C, foram feitas 14 afirmações a respeito das especificidades da pequena empresa relativas ao dirigente, empresa e ambiente. O Quadro 14 apresenta um resumo sobre tais especificidades.

Questão	Especificidade	Tipo
Q1	Estratégia não formalizada	Organização
Q2	Funcionários com visão global do processo produtivo	Organização
Q3	Baixa divisão funcional das áreas administrativas	Organização
Q4	Comunicação informal	Organização
Q5	Baixa especialização da mão de obra	Organização
Q6	Execução de diferentes atividades administrativas	Organização
Q7	Grande influência e controle do dirigente	Dirigente
Q8	Junção de patrimônio pessoal com patrimônio social	Dirigente
Q9	Gestão baseada em valores e crenças do dirigente	Dirigente
Q10	Contato direto do dirigente com consumidores e fornecedores	Dirigente
Q11	Baixo controle do mercado (fornecedores)	Ambiente
Q12	Proximidade geográfica de clientes e fornecedores	Ambiente
Q13	Maior dificuldade de acesso a crédito	Ambiente
Q14	Motivação financeira em ter o negócio	Dirigente

Quadro 14 – Questões de Acordo com Especificidades da Pequena Empresa

Primeiramente, buscou-se apresentar, na Figura 17, apenas uma análise descritiva com a média das afirmações para verificar quais especificidades possuem maior peso para o grupo pesquisado.

Figura 17 – Média das Respostas sobre Especificidades da Pequena Empresa

Fazendo uma análise geral das médias relativas às especificidades apresentadas na Figura 17, em 50% das questões (sete questões – Q1, Q2, Q7, Q9, Q10, Q13 e Q14) as médias estão entre 3 (três) e 4 (quatro). De acordo com o questionário, a pontuação 3 (três) significa

que aquela especificidade é considerada indiferente e 4 (quatro), que o dirigente concorda (parcialmente) com aquela afirmação referente à especificidade.

Já em 43% das questões (6 questões – Q3, Q4, Q5, Q6, Q8, Q11), a média está entre 2 (dois) e 3 (três); e em uma questão (Q12), a média está entre 1(um) e 2 (dois), sendo que está mais próxima de dois (média 1,93). De acordo com o questionário, 2 (dois) significa que o dirigente discorda parcialmente com aquela afirmação, 3 (três) que a afirmação é considerada indiferente.

As questões Q03, Q08 e Q12 tiveram as menores médias, respectivamente 2,05, 2,51 e 1,93. Assim, são observados indícios de que as especificidades relativas à proximidade de clientes e fornecedores (Q12), a mistura de patrimônio pessoal com capital social da empresa (Q3 - questão 03) e a baixa divisão funcional (Q8 - questão 08) não estão tão presentes entre as empresas entrevistadas.

No que se refere à proximidade geográfica de clientes e fornecedores, o que ajuda a explicar tais resultados, pode ser porque a economia atual tenha sofrido mudanças em relação às distâncias geográficas e que, cada vez mais, a localização das empresas tem sido fator menos importante na escolha de seus fornecedores e dos clientes.

Os empresários discordam parcialmente de que não exista uma separação entre o patrimônio pessoal e capital social da empresa. A explicação poderia se dar porque as microempresas (com menos de 20 funcionários) foram retiradas da amostra e, portanto, não são tão pequenas, e isso faz com que tenham uma maior preocupação em se profissionalizar e separar o patrimônio. Outra característica que poderia influenciar tal especificidade pode ser o maior controle exigido para as empresas, como, a nova legislação relativa ao Bloco K do SPED fiscal, que trata da obrigatoriedade da escrituração do livro Registro de Controle da Produção e do Estoque, que exige maior rigor no controle de matéria-prima e estoques, por consequência maior rigor no controle financeiro.

A existência de uma maior divisão funcional entre as áreas da empresa também pode ser explicada porque as empresas com menos de 20 funcionários foram retiradas da amostra. Com isso é exigido que elas tenham uma maior especialização em função do seu tamanho: 66% das empresas da amostra possuem mais que 50 funcionários.

O fator objetivo financeiro foi identificado como importante, e isso pode ser explicado em função da conjuntura econômico-financeira do momento em que a pesquisa foi realizada. Porém, é importante observar que essa é a afirmação que teve o maior desvio-padrão entre todas as questões, ou seja, a grande maioria (68%) assinalou 1 ou 5. Isso significa que ao assinar 1 o dirigente discordou totalmente com o posicionamento da questão financeira ser

importante (32%) ou ao assinalar 5, o dirigente afirmou ser muito importante (37%). Uma explicação que também pode ter sido fator de influência é que, no momento em que o questionário foi aplicado, várias empresas estavam sofrendo por falência ou redução do seu tamanho. Assim, o objetivo financeiro se encontrava como fator importante para sobrevivência das empresas.

Apesar dessa preocupação com a questão financeira, os dirigentes ainda consideram importante os valores e crenças pessoais estarem refletidos nos objetivos da empresa, o que pode contrapor o foco somente à questão financeira e apoia alguns estudos realizados anteriormente, como o de Walker (2004) que identificou que critérios financeiros e não financeiros são identificados para julgar o sucesso do negócio.

Ainda observando as respostas dos dirigentes, embora haja uma preocupação das pequenas empresas em possuir áreas funcionais bem definidas, elas possuem um tamanho reduzido em relação a grandes corporações e permitem que os funcionários estejam aptos a ter uma visão mais global do seu processo produtivo (conforme questão 2).

Para se ter uma análise mais detalhada das especificidades da pequena empresa e testar a **H1: As características das empresas e dos dirigentes do setor metal-mecânico da região central do estado influenciam as especificidades da pequena empresa**, optou-se por fazer uma Análise de Variância (ANOVA) por tipo de quebra (características da empresa e características do dirigente). Dessa forma, foi feita uma média de acordo com cada característica para uma comparação. A ANOVA foi escolhida por permitir a análise entre os grupos independentes de variáveis com análise de múltipla comparação entre média, pois verifica se existe uma diferença significativa entre as médias e se os fatores analisados exercem influência na variável de interesse (variável resposta).

Para realizar a análise de variância, os dados foram inseridos em uma planilha Excel e procedeu-se ao uso do software *Minitab 17*. Para cada quebra (características da empresa e do dirigente), foi calculada a ANOVA para *p-value* em 5% e 10%, conforme mostrado no exemplo da Tabela 1.

A Tabela 1 registra a análise de variância em relação ao gênero comparativamente a cada uma das questões de especificidades da pequena empresa (Apêndice II). Como podem ser verificadas no caso de gênero/sexo (masculino e feminino), as questões Q1, Q5 e Q12 tiveram significância, ou seja, para este item a média dos homens relativa ao planejamento informal (questão 1) é significativamente mais alta do que a média das mulheres, o que traz indícios de que o planejamento é mais informal entre o sexo masculino. Ainda a qualificação da mão de obra (questão 5) é significativamente maior no caso do sexo feminino. Este tópico

pode estar relacionado ao anterior. O gênero feminino possui atividades administrativas mais formalizadas, dedicando-se a tal atividade, enquanto que precisam investir mais em mão de obra qualificada o que em muitos casos, no setor metal-mecânico os próprios dirigentes do sexo masculino detêm o conhecimento técnico e fazem menor investimento em mão de obra qualificada. Ainda pode-se encontrar indícios de que a atuação geográfica na relação cliente e fornecedores é mais ampliada (questão 12) no caso de empresas geridas por mulheres.

Tabela 1 – ANOVA por Gênero

Questão	GL	SQ	QM	F	Valor p
Q1	1	11,8	11,8	7,290	0,01*
Q2	1	0,3	0,3	0,190	0,668
Q3	1	0,3	0,3	0,120	0,728
Q4	1	5,8	5,8	2,290	0,139
Q5	1	7,1	7,1	3,840	0,057**
Q6	1	0,0	0,0	0,010	0,941
Q7	1	0,5	0,5	0,220	0,638
Q8	1	0,9	0,9	0,390	0,534
Q9	1	2,6	2,6	1,270	0,266
Q10	1	0,5	0,5	0,200	0,659
Q11	1	0,0	0,0	0,010	0,926
Q12	1	4,6	4,6	2,950	0,094**
Q13	1	0,7	0,7	0,240	0,629
Q14	1	1,3	1,3	0,540	0,465

Onde: (*) significativo em 5% (**) significativo em 10%

GL= graus de liberdade

SQ= soma de quadrados

QM= quadrado médio

Valor F= estatística Fisher-Snedecor

O mesmo detalhamento foi realizado para cada uma das características dos dirigentes e das empresas que pode ser encontrado no Apêndice D.

De forma a facilitar a análise, todos os dados relativos às características dos dirigentes foram compilados na Tabela 2.

Como observado acima, todas as características relativas ao perfil do dirigente tiveram alguma significância para determinada questão, o que indica que tais características também podem influenciar nas especificidades da pequena empresa.

Tabela 2 – ANOVA por Característica do Dirigente

Questão	Gênero	Idade	Escolaridade	Tempo de Experiência	Dedicação Exclusiva	Exp. Anterior
Q1	0,01*	0,766	0,643	0,536	0,132	0,303
Q2	0,668	0,855	0,911	0,471	0,888	0,643
Q3	0,728	0,337	0,7	0,41	0,173	0,718
Q4	0,139	0,932	0,431	0,689	0,981	0,042*
Q5	0,057**	0,674	0,46	0,059**	0,444	0,901
Q6	0,941	0,674	0,075**	0,38	0,585	0,486
Q7	0,638	0,911	0,298	0,027*	0,976	0,721
Q8	0,534	0,461	0,699	0,589	0,684	0,507
Q9	0,266	0,184	0,613	0,815	0,284	0,801
Q10	0,659	0,424	0,756	0,553	0,228	0,921
Q11	0,926	0,494	0,674	0,365	0,873	0,329
Q12	0,094**	0,094**	0,765	0,963	0,094**	0,342
Q13	0,629	0,771	0,204	0,739	0,002*	0,225
Q14	0,465	0,837	0,707	0,972	0,287	0,048*

Onde: (*) significativo em 5% (**) significativo em 10%

A idade foi significativa para questão Q12. O que traz indícios de que dirigentes mais velhos (com mais de 60 anos) preferem ter clientes e fornecedores localizados geograficamente mais próximos do que dirigentes mais jovens.

A escolaridade foi significativa para a questão Q6. Foram encontrados indícios de que dirigentes com formação de nível médio tendem a desenvolver em maior proporção todas as atividades administrativas do que dirigentes que possuem formação no ensino fundamental, superior ou pós graduação.

No caso do tempo de experiência, este foi significativo para as questões Q5 e Q7. Dessa forma, foram encontrando indícios de que dirigentes com até 5 anos de experiência tendem a possuir funcionários com maior nível de qualificação, e que dirigentes com mais experiência (mais de 10 anos) tendem a exercer maior influência sobre o controle da empresa, supervisionando pessoalmente as atividades.

A dedicação do dirigente exclusivamente ao negócio foi significativa para as questões Q12 e Q13. O resultado traz indícios de que, quando a empresa é gerida por dirigentes com dedicação exclusiva ao negócio, existe uma maior relação com clientes e fornecedores que são localizados geograficamente próximos à empresa e de que os dirigentes demonstram maior dificuldade para obter financiamento por instituições financeiras do que comparados a dirigentes que não possuem dedicação exclusiva.

O mesmo se procedeu para as características relativas à empresa, conforme apresentado na Tabela 3. No caso de características da empresa, quase todos os itens foram significativos para alguma questão, exceto o fato de possuir sócios e de os sócios terem um nível de parentesco. O que pode encontrar maior número de questões com significância a característica número de funcionários. Por se tratar um item importante quando se trata de discutir as especificidades das pequenas empresas, este será detalhado a seguir.

Tabela 3 – ANOVA por Característica da Empresa

Questão	Cidade	Tem filiais	Teve outros dirig.	Possui sócios	Socios parentes	Comprou Fundou Herdou	Ano de fundação	No. de funcion
Q1	0,141	0,37	0,793	0,774	0,702	0,263	0,992	0,342
Q2	0,061**	0,37	0,055	0,315	0,475	0,842	0,334	0,072**
Q3	0,743	0,047*	0,847	0,725	0,699	0,842	0,589	0,377
Q4	0,999	0,761	0,364	0,331	0,399	0,074**	0,306	0,23
Q5	0,627	0,379	0,52	0,192	0,368	0,984	0,697	0,272
Q6	0,102	0,915	0,03*	0,218	0,439	0,251	0,139	0,005*
Q7	0,792	0,851	0,062**	0,349	0,42	0,047*	0,982	0,159
Q8	0,476	0,92	0,48	0,126	0,294	0,893	0,12	0,272
Q9	0,332	0,356	0,618	0,978	0,841	0,265	0,055**	0,849
Q10	0,64	0,292	0,471	0,822	0,559	0,206	0,482	0,26
Q11	0,565	0,433	0,907	0,328	0,623	0,379	0,482	0,403
Q12	0,534	0,349	0,711	0,31	0,418	0,435	0,618	0,638
Q13	0,685	0,862	0,85	0,571	0,551	0,981	0,095**	0,129
Q14	*0,037	0,292	0,375	0,872	0,982	0,834	0,387	0,067**

Onde: (*) significativo em 5% (**) significativo em 10%

O número de funcionários foi significativo para as questões 2, 6 e 14, conforme demonstrado na Tabela 4.

Embora, o teste ANOVA registrado na Figura 18 identifique a existência de diferenças significativas entre as médias, não identifica qual média é diferente. Assim, para encontrar as diferenças na ANOVA, aplicou-se o teste F. O teste F é significativo quando o F é maior que o tabelado, quando se rejeita a hipótese nula.

Tabela 4 – ANOVA por Número de Funcionários

Questão	GL	SQ	QM	F	Valor p
QEP Q1	4	8,6	2,2	1,170	0,342
QEP Q2	4	15,0	3,7	2,350	0,072**
QEP Q3	4	10,4	2,6	1,090	0,377
QEP Q4	4	14,7	3,7	1,470	0,230
QEP Q5	4	10,4	2,6	1,350	0,272
QEP Q6	4	36,0	9,0	4,500	0,005*
QEP Q7	4	15,7	3,9	1,760	0,159
QEP Q8	4	11,8	3,0	1,340	0,272
QEP Q9	4	3,0	0,7	0,340	0,849
QEP Q10	4	12,6	3,2	1,380	0,260
QEP Q11	4	9,7	2,4	1,040	0,403
QEP Q12	4	4,3	1,1	0,640	0,638
QEP Q13	4	21,2	5,3	1,910	0,129
QEP Q14	4	19,5	4,9	2,410	0,067**

Onde: (*) significativo em 5% (**) significativo em 10%

If an interval does not contain zero, the corresponding means are significantly different.

Figura 18 – Teste Fisher em Relação ao Número de Funcionários para Questão 2

Pode-se verificar que, na comparação dos grupos de até 50 funcionários e de 50 a 100 com o de 101 a 150 funcionários, a diferença foi significativa, além de ter sido significativa para o grupo de 51 a 100 funcionários e maior que 200 funcionários. Isso indica que, conforme o número de funcionários, a visão geral do processo produtivo é diferente (questão

2). De acordo com análise das médias, quando uma empresa possui até 50 funcionários, existe uma maior compreensão de todo o seu processo produtivo, e, a medida que a empresa aumenta para um tamanho maior que 50 funcionários, a compreensão sobre todo o processo vai diminuindo. Quando aumenta de tamanho para a faixa de mais de 100 funcionários, esta compreensão de todo o processo vai aumentado novamente. Talvez isso se explique, porque no primeiro momento, a empresa passa por um processo de especialização e, conforme vai crescendo, há uma maior necessidade de que funcionários estejam aptos a compreender de maneira mais global as atividades e a realizar funções diferentes.

Na questão 06, em todas as médias comparadas com o grupo de até 50 funcionários encontraram-se diferenças significativas. Na classe de 1 a 50 funcionários, o dirigente ainda se vê como um “faz tudo”; à medida que a empresa cresce, ele discorda exercer todas as funções. Como diz Drucker (1981), o dirigente se torna um estabelecedor de objetivos e supervisor das funções empresariais (produção, finanças, RH, comercial).

No caso da questão 14, observa-se que a diferença significativa apresenta-se na comparação de todos os grupos com o grupo maior de 200 funcionários. O teste mostra indícios de que, quando a empresa é menor, ou seja, possui até 200 funcionários, o objetivo financeiro é a principal motivação para se ter o próprio negócio; quando a empresa cresce e passa a ter mais de 200 funcionários, o objetivo financeiro não é o mais importante, outros objetivos passam a ter mais importância para o dirigente da empresa.

Ainda foi encontrada significância estatística considerando-se a cidade em que a empresa está localizada nas questões Q2 e Q14. O que demonstra indícios de que, na cidade de São Carlos, os funcionários estão menos aptos a compreender todo o processo produtivo comparativamente a Sertãozinho e de que na cidade de Araraquara os dirigentes veem o crescimento financeiro como motivação para ter o próprio negócios mais do que em outras cidades.

Existem significância estatística para o fato de a empresa possuir filiais associadas à questão Q3. Existem indícios de que as empresas que não possuem filiais tendem a dividir menos a organização em departamentos, se comparadas a empresas com filiais.

O fato de ter tido outros dirigentes possui significância estatística para as questões Q6 e Q7. Existem indícios de que empresas que não possuíram outros dirigentes anteriores tendem possuir dirigentes que executam as diferentes tarefas administrativas e supervisionam pessoalmente todas as atividades da empresa.

A característica da empresa comprada, fundada ou herdada tem significância estatística para as questões Q4 e Q7. As empresas que foram fundadas, comparadas às

empresas que foram compradas, possuem uma comunicação mais informal, e existe uma maior preocupação do dirigente em supervisionar pessoalmente as suas atividades.

A característica ano de fundação da empresa possui significância estatística associada às questões Q9 e Q13. Os indícios são de a questão dos valores e objetivos do dirigente estarem refletivos na empresa são mais presentes para empresas com até 10 anos de existência e com 31 a 40 anos. E a dificuldade de obter financiamento por parte de instituições financeiras é mais presente para empresas com mais de 40 anos de existência.

Assim, para concluir, pode-se verificar que a H1 não foi rejeitada.

4.1.4. Orientação Estratégica e Desempenho Organizacional da Pequena Empresa

Como já mencionado anteriormente, a orientação estratégica foi medida pela tipologia de orientação estratégica, que classifica as empresas em Prospectoras (P), Analistas (A), Defensoras (D) e Reativas (R).

As empresas se distribuíram, conforme o tipo de orientação estratégica, em 29% como prospectoras (P), 24% como analistas (A), 29% como defensoras (D), 7% como reativas (R) e 10% das empresas não puderam ser enquadradas em uma tipologia predominante. Portanto, entraram na categoria mista, conforme pode ser observado na Tabela 5.

Tabela 5– Empresas De Acordo Com Orientação Estratégica

Classificação	Quantidade empresas	%
A	10	24%
D	12	29%
P	12	29%
R	3	7%
MISTA	4	10%
Total	41	100%

Assim, de acordo com a visão dos dirigentes das pequenas empresas do setor metal-mecânico, a maior parte das empresas se posiciona estrategicamente em dois lados opostos: ou são prospectoras, em busca de desenvolvimento de novos mercados e produtos, ou defensoras, à procura de manter sua posição do mercado, com eficiência operacional, a fim de manter sua estabilidade financeira.

Para verificar se de alguma forma o tipo de orientação estratégica está relacionado com o desempenho financeiro das empresas, ou seja, com o crescimento das vendas, foram levantados dados relativos à variação do faturamento: crescimento ou decréscimo, nos três anos anteriores à realização da pesquisa, ou seja, a variação do faturamento nos períodos de 2012 em relação a 2011, de 2013 em relação a 2012, e de 2014 em relação a 2013. Os resultados obtidos se encontram na Tabela 6.

Tabela 6 – Variação do Faturamento

Desempenho do Faturamento - DRF	DRF 2011-2012	DRF 2012-2013	DRF 2013-2014	DRF-Médio
Variação do Faturamento/ ano	9%	25%	14%	16%
Percentual de empresas com faturamento positivo/negativo nos últimos 3 anos	DRF positivo 71%		DRF negativo ou = 0 29%	
Percentual de empresas com faturamento positivo/negativo em 2013/14	DRF positivo 62%		DRF negativo ou = 0 38%	

Na pesquisa realizada, a variação média do faturamento das empresas foi positiva em todos os anos. Conforme pode ser observado na Tabela 7, a variação no faturamento entre os anos de 2011-12 foi de 9%; entre os anos de 2012-13, de 25% e entre os anos de 2013-14 de 14%. Entre os anos de 2012 e 2013, a variação do faturamento foi maior em função de uma empresa da amostra, que influenciou o resultado. Pois ela iniciou as atividades e recebimento (faturamento) no final do ano de 2012; assim, o aumento no faturamento no ano de 2013 em relação a 2012 foi de 300%. Ainda há de se considerar que, embora a média geral seja positiva, muitas empresas apresentaram variação negativa, especialmente no último ano mensurado. Como pode ser observado, se considerar a média dos últimos três anos, 29% das empresas tiveram faturamento negativo ou não tiveram aumento no faturamento. E, se se considerar o último ano mensurado, ou seja, 2014 em relação a 2013, esta taxa de empresas que não cresceram ou tiveram crescimento negativo passa a ser de 38%.

Posteriormente, fez-se uma relação entre a variação do faturamento das empresas em função do tipo de orientação estratégica adotada, conforme pode ser observada na Tabela 7.

Tabela 7 – Variação do Faturamento Conforme Orientação Estratégica

Tipo de Orientação Estratégica	Média de DRF 11-12	Média de DRF 12-13	Média de DRF 13-14	Média de DRF-MÉDIO
Analista (A)	-0,04	0,56	0,12	0,21
Defensora (D)	0,08	0,13	0,16	0,12
Mista	0,10	0,16	0,26	0,18
Prospectora (P)	0,18	0,20	0,11	0,16
Reativa (R)	0,13	0,05	0,15	0,11
Total geral	9%	25%	14%	16%

Ao fazer a análise anual, pode-se notar que houve uma variação superior das empresas analistas entre 2012 e 2013. Analisando -se melhor esse dado, existe novamente a interferência de uma empresa da amostra que teve uma variação de 300%, influenciando o resultado. Se desconsiderar essa diferença, pode-se notar que as empresas prospectoras, assim como as analistas, têm faturamento superior à média de faturamento das demais. Uma simulação, excluindo-se a empresa considerada *outlier*, o resultado passa a ser: empresas prospectoras com variação positiva de 16%, empresas defensoras com variação positiva de 12% e empresas analistas com variação positiva de 16% e as reativas com variação de 11% no faturamento.

Para testar **H2: O tipo de orientação estratégica adotada por uma empresa influencia o desempenho organizacional da pequena empresa.**

Para testar esta hipótese, foi realizada uma regressão linear. No primeiro momento foi aplicada a ANOVA para o cálculo da média da variação de faturamento com os tipos de orientação; o resultado do teste encontra-se na Tabela 8. Houve necessidade de transformação LN para deixar homogeneizar os resíduos (heterocedasticidade).

Tabela 8 – ANOVA Variação de Desempenho de Acordo com Orientação Estratégica

Variável	GL	SQ	QM	F	Valor p
Orientação Estratégica	4	0,3742	0,09355	0,39	0,813

Como resultado *p-value* maior que 5%, portanto não há indícios de relação entre orientação e desempenho. Para este teste, H2 foi rejeitada.

Buscou-se aplicar outro teste estatístico para essa hipótese, com uma análise por questão (Tabela 9). Foram realizados testes estatísticos paramétricos, com o intuito de

conferir ao estudo confiabilidade e replicabilidade da apresentação final de um modelo de regressão linear para a variável ‘DRF’, considerando-se cada questão do questionário de orientação estratégica e não a média do conjunto de questões. A técnica de regressão linear verificou os erros a partir dos critérios de normalidade de distribuição, independência e igualdade de variância (homoscedasticidade), conforme observado na Figura 19.

Figura 19 – Análise de Normalidade de Distribuição, Independência e Igualdade de Variância (Homoscedasticidade)

Tabela 9 - Regressão Variação Do Desempenho Para Cada Questão Sobre Orientação Estratégica

Variável		Coef β	Erro Padrão	p-value
Intercepto		-1,079	0,659	0,145
QOE Q1	D	-0,041	0,245	6,21
	P	0,225	0,215	4,79
	R	0,083	0,393	7,89
QOE Q2	Q2			
	D	-0,176	0,338	11,77
	P	-0,47	0,3	7,35
	R	-0,344	0,305	9,62
QOE Q3	Q3			
	D	-0,678	0,334	7,54

Continua

		Conclusão		
Variável		Coef β	Erro Padrão	p-value
QOE Q4	P	-0,118	0,473	23,11
	R	-0,013	0,26	4,02
	Q4			
QOE Q5	D	-0,008	0,235	4,12
	P	0,083	0,397	8,07
	R	-0,056	0,362	10,72
QOE Q6	Q5			
	D	-0,024	0,366	5,64
	P	0,217	0,431	9,49
QOE Q7	R	0,32	0,615	12,22
	Q6			
	D	0,351	0,334	8,34
QOE Q8	P	0,145	0,221	5,72
	R	0,364	0,726	11,66
	Q7			
QOE Q9	D	0,193	0,218	3,88
	P	0,532	0,361	14,82
	R	0,398	0,457	15,63
QOE Q10	Q8			
	D	0,155	0,25	6,71
	P	-0,115	0,289	6,24
QOE Q11	R	-0,032	0,374	9,46
	Q9			
	D	0,333	0,384	15,85
QOE Q11	P	-0,047	0,493	19,87
	R	-0,069	0,463	17,53
	Q10			
QOE Q11	D	0,467	0,379	14,16
	P	0,324	0,404	9,74
	R	0,477	0,581	7,46
QOE Q11	Q11			
	D	0,631	0,488	26,37
	P	0,826	0,694	45,17
	R	0,726	0,524	16,35

Utilizando-se como intercepto a orientação de analista e aplicando-se a regressão para cada uma das questões de orientação estratégica, não há indícios de as covariáveis de interesse estarem associadas ao Faturamento Médio. Portanto, a H2 foi rejeitada também neste novo teste.

Assim, ao testar a hipótese de que se existe uma relação entre tipo de orientação estratégica e desempenho, não houve significância estatística.

4.1.5. Organização do Trabalho e Desempenho da Pequena Empresa

Ao se fazer uma análise das características de organização do trabalho na pequena empresa, chegou-se a uma homogeneidade. Ao considerar o tipo de organização do trabalho, praticamente todas as empresas do setor metal-mecânico da região central do estado (90%) apontam características da produção especializada, que, de acordo com o construto teórico utilizado, mais se aproxima da organização taylorista (Tabela 10), e as características do projeto estrutural relacionadas ao tipo de organização do trabalho também quase homogêneas (Tabela 11).

O questionário de organização do trabalho (APÊNDICE C) envolveu uma parte relacionada aos processos de produção presentes na empresa, por se acreditar, inicialmente, que empresas com processos de produção distintos, como a montagem e a usinagem, tivessem resultados diferentes significativos na forma de organizar o trabalho. Não foi objetivo da pesquisa analisar os processos de produção da empresa separadamente, mas, sim, a visão geral do dirigente da empresa. Em termos de processos de produção, a frequência encontrada nas empresas está demonstrada na Tabela 12.

Observa-se que os principais processos da indústria mecânica estão presentes, sendo que os tipos de processos existentes variam de empresa para empresa. Poucas empresas são especializadas em apenas um processo, por exemplo, usinagem, estampagem, montagem, excetuando-se as de fundição que têm como característica dedicar-se exclusivamente a esse tipo de atividade.

Tabela 10 - Perfil de Organização do Trabalho

Perfil de Organização do Trabalho	No. de Empresas	%
PERFIL A - OT Clássica - Modelo Taylorista/Fordista	37	90%
PERFIL B - OT Enxuta - Modelo Japonês	3	7%
PERFIL C - OT Flexiautônoma - Modelo Sociotécnico	1	2%
PERFIL D - OT Artesanal - Características OT Artesanal	0	0%

Tabela 11- Características da Organização do Trabalho

Fragmentação Vertical - Atividades de Preparação, execução e Apoio*	%
Inexistente - Não existe separação	7%
Alta - Todas as atividades são separadas	66%
Média - Atividade de apoio é separada	22%
Média - Atividade de preparação é separada	0%
Não se aplica nenhuma das alternativas	5%
Fragmentação de Execução/Especialização da Tarefa*	%
Alta - Clara Especialização de tarefas	71%
Média - Especialização com rotação de atividades	24%
Mínima - Grupo de trabalhadores realiza ciclo completo	5%
Inexistente - Um trabalhador realiza o ciclo completo	0%
Não se aplica nenhuma das alternativas	0%
Fragmentação Horizontal - Atividades de Projeto e Execução do Trabalho*	%
Mínima - Projeto e Execução realizado pelo mesmo trabalhador	10%
Média - Apenas algumas atividades de projeto realizada pelo mesmo trabalhador	7%
Alta - Atividade é desenvolvida num setor separado	73%
Não se aplica nenhuma das alternativas	10%
Padronização e Especificação do Conteúdo do Trabalho*	%
Alta - Padronização, Especificação, Procedimento rigidamente definidos	39%
Média - Padronizados e especificados, podem ser modificados por sugestão dos trabalhadores	44%
Baixa - Não existe especificação prévia, grupo de trabalhadores negociam e definem	10%
Inexistente - Fica a cargo do conhecimento individual do trabalhador	0%
Não se aplica nenhuma das alternativas	7%
Trabalho em grupos ou equipes*	%
Inexistente - Trabalho realizado individualmente	17%
Grupo com supervisão-Equipes controladas por supervisores diretos	66%
Grupo Enriquecido - Equipes de trabalho em que supervisores tem papel de facilitadores	10%
Grupo Semi-autonomo - Equipes de trabalho com grande autonomia	2%
Não se aplica nenhuma das alternativas	5%

*baseado em Mintzberg (2006), Fleury (2004), e Marx (1998) - ver apêndice B

Utilizando-se os atributos do projeto de organização do trabalho (capítulo 2- tópico 2.2.2), foi feita a análise das características da organização do trabalho, que estão apresentadas na Tabela 11.

Como pode ser observada na Tabela 11, a fragmentação vertical, que se refere a como são alocadas as atividades de preparação, execução e apoio da produção: em 66% das empresas, as atividades não são alocadas aos mesmos trabalhadores ou setores; e em 22% dos casos, somente as atividades de preparação e de execução são alocadas ao mesmo trabalhador.

Isso quer dizer que, para grande maioria das empresas, as atividades de produção (preparação, execução e apoio a produção) são altamente fragmentadas.

Com relação à fragmentação das atividades de execução, existe uma clara especialização das tarefas, com cada trabalhador executando uma atividade específica (71% das empresas). Em 24% das empresas, o trabalho é especializado com uma rotação de atividades entre os trabalhadores. Isso demonstra uma alta fragmentação da função execução.

Tabela 12 - Processos de Produção

PROCESSO	Contagem	%
Estampagem	1	2%
Fundição	2	5%
Montagem	1	2%
Montagem/Fundição	1	2%
Montagem/Soldagem	2	5%
Montagem/Soldagem/Fundição/Pintura/Estampagem	1	2%
Montagem/Soldagem/Fundição/Pintura/Outros processos	1	2%
Montagem/Soldagem/Pintura	1	2%
Montagem/Soldagem/Pintura/Estampagem	2	5%
Montagem/Soldagem/Pintura/Outros processos	1	2%
Outros processos não mencionados	1	2%
Sodagem/Fundição/Pintura/Estampagem	4	10%
Usinagem	1	2%
Usinagem/Montagem/Pintura/Estampagem/Outros processos	2	5%
Usinagem/Montagem/Soldagem	4	10%
Usinagem/Montagem/Soldagem/Estampagem/Outros processos	1	2%
UsinagemMontagem/Soldagem/Fundição/Pintura/Estampagem	2	5%
Usinagem/Montagem/Soldagem/Pintura	1	2%
Usinagem/Montagem/Soldagem/Pintura/.Outros Processos	1	2%
Usinagem/Montagem/Soldagem/Pintura/Estampagem	4	10%
Usinagem/Montagem/Soldagem/Pintura/Estampagem/Outros Processos	2	5%
Usinagem/Soldagem/Fundição/Pintura	1	2%
Usinagem/Soldagem/Fundição/Pintura/Estampagem	1	2%
Usinagem/Soldagem/Pintura/Estampagem	1	2%
Total	41	100%

Ao analisar a fragmentação horizontal, ou seja, o nível em que as atividades de projeto e produção são alocadas ou não ao mesmo trabalhador ou setor, foi verificado que existe uma alta fragmentação, ou seja, atividades de projeto do trabalho e do produto são realizadas num setor separado e não pelo mesmo trabalhador responsável pela execução (73% das empresas).

No que se refere à padronização e especificação prévia do conteúdo do trabalho, em 44% dos casos existe uma especificação e padronização com procedimentos definidos, mas que podem ser modificados por sugestão dos trabalhadores e, em 39% das empresas, existe uma alta padronização e especificação do trabalho com procedimentos rigidamente definidos.

Tratando-se de trabalho em grupo, como inicialmente esperado, as empresas não possuem tal organização. Existem nas empresas supervisores diretos que controlam as áreas de produção (grupo de trabalhadores), o que ocorre em 66% dos casos. Em 17% das empresas, o trabalho é realizado individualmente e não prevê a formação de grupos de trabalho.

Por fim, verifica-se (Tabela 11) que em 90% dos casos as empresas se enquadravam como sendo com características de um perfil de organização do trabalho clássica (*taylorista*), com clara especialização de tarefas e divisão do trabalho e tarefas desenvolvidas com procedimentos rigidamente definidos. Ainda foi possível identificar empresas (7%) que se definiram com algumas características de organização do trabalho enxuto, ou seja, que preveem rotação de atividades e responsabilidade dos trabalhadores por atividades de apoio (qualidade e manutenção), com equipes de trabalho responsáveis por sugerir melhorias. No caso em que uma empresa (2%) se autodenominou como características de trabalho em grupo (semiautônomo), existe certa controvérsia, visto que ela se enquadrou como realização de trabalho com supervisores diretos e que não caracteriza o perfil definido.

Mesmo que quase a totalidade das empresas tenha sido enquadrada como modelo de organização do trabalho clássica, sem muitas variações, realizou-se o teste exato de Fisher para **H3 - o tipo organização do trabalho adotada por uma empresa influencia o desempenho organizacional da pequena empresa.**

Para este caso, também foi realizada uma ANOVA da relação entre Organização do Trabalho e Variação do Faturamento Médio (Tabela 13).

Houve necessidade de transformação LN para deixar homogeneizar os resíduos (heterocedasticidade), e o resultado se encontra na tabela abaixo.

Tabela 13 – ANOVA Influencia da Organização do Trabalho na Faturamento Médio

Variável	GL	SQ	QM	F	Valor p
QOT Q6	2	0,2899	0,1449	0,64	0,535

O resultado foi do $p\text{-value} > 5\%$, portanto não há evidências de associação entre o tipo de Organização do Trabalho com o faturamento médio.

Por fim testou-se **H4: O tipo orientação estratégica e de organização do trabalho adotado por uma empresa influencia o desempenho organizacional da pequena empresa.**

A análise estatística realizada foi um modelo de Regressão Linear (Tabela 14). A regressão verifica os erros a partir dos critérios de normalidade de distribuição, independência e igualdade de variância (homoscedasticidade) conforme pode ser observado na Figura 20.

Figura 20 - Critérios de Normalidade de Distribuição, Independência e Homoscedasticidade no Teste de H4

Tabela 14 – Regressão Orientação Estratégica, Organização do Trabalho e Desempenho

Variável	Coef β	Erro Padrão	p-value
Intercepto	5,65	2,1	0,044
QOE Q1			
A	0,284	0,384	0,492
D	0,712	0,591	0,283
P	0,905	0,436	0,093**
QOE Q2			
A	0,055	0,263	0,844
D	-0,583	0,404	0,209
P	-0,579	0,316	0,126

QOE Q3				
	A	0,098	0,21	0,661
	D	-1,045	0,319	0,022*
	P	0,949	0,717	0,243
QOE Q4				
	A	0,327	0,291	0,312
	D	0,093	0,249	0,725
	P	-0,476	0,344	0,225
QOE Q5				
	A	1,059	0,742	0,213
	D	1,047	0,673	0,181
	P	1,935	0,913	0,088
QOE Q6				
	A	-0,86	0,569	0,191
	D	0,003	0,455	0,994
	P	-0,504	0,496	0,356
QOE Q7				
	A	-1,962	0,689	0,036*
	D	-1,732	0,699	0,056**
	P	-1,86	0,928	0,101
QOE Q8				
	A	1,112	0,5	0,077**
	D	0,688	0,262	0,047*
	P	0,372	0,295	0,263
QOE Q9				
	A	-1,551	0,757	0,096**
	D	0,482	0,311	0,182
	P	-0,271	0,293	0,398
QOE Q10				
	A	-1,83	0,721	0,052**
	D	-2,42	1,12	0,082
	P	-1,983	0,96	0,094**
QOE Q11				
	A	0,289	0,544	0,618
	D	-0,734	0,371	0,105
	P	-1,152	0,639	0,131
QOT Q6				
	A	-2,86	1,28	0,076**
	B	-3,6	1,41	0,052**

Quando a orientação estratégica, organização do trabalho e desempenho são analisados em conjunto, há indícios de as covariáveis de interesse estarem associadas à variável resposta “Faturamento Médio”. Assim, é possível observar indícios de aumento ou

redução da variação média de faturamento nas Q1, Q3, Q7, Q8, Q9, Q10 e QOT 6. Dessa forma, a H4 não foi rejeitada, ou seja, quando considerado o tipo de orientação estratégica, associada à organização do trabalho e ao faturamento no mesmo modelo, foi possível encontrar alguma associação, mostrando indícios de que, de alguma forma, o tipo de orientação estratégica, associada ao tipo de organização do trabalho influencia o faturamento, diferente do que é considerado separadamente.

Desta forma a Hipótese 4 não foi rejeitada.

4.2. FASE 2 – RESULTADOS DA ABORDAGEM QUALITATIVA

Com fins de se obter uma compreensão sobre os resultados encontrados nesta primeira fase da pesquisa, foi realizada uma segunda fase de abordagem qualitativa. Como pode ser observado, não houve significância estatística quando um dado isolado, como tipo de orientação ou organização do trabalho, é correlacionado ao desempenho da empresa, mas, quando mais fatores são analisados em conjunto, existem indícios de correlação. A análise mais aprofundada deste resultado aponta que diferentes fatores afetam o desempenho. A partir da análise que será realizada na segunda fase, será possível observar os resultados em termos das práticas desenvolvidas e de significados atribuídos aos aspectos de como o trabalho é organizado, como o dirigente decide seguir uma direção, e que fatores interferem e determinam a organização do trabalho e orientação estratégica da pequena empresa.

4.2.1 Dados Qualitativos das Empresas

A seguir, estão algumas informações gerais das duas empresas que foram alvo desta fase da pesquisa. Para manter o sigilo da identidade das empresas, foram atribuídos os nomes fictícios Empresa METAL-A e Empresa METAL-B.

4.2.1.1 Empresa METAL-A

A empresa foi criada no ano de 1986, na cidade de Araraquara, por um imigrante italiano, iniciando a atividade com a fabricação de um acoplador utilizado em equipamentos de lubrificação. Atualmente, a empresa possui mais de 50 produtos de lubrificação e abastecimento, classificados como bombas de ar, bombas elétricas, bombas manuais,

pingadeiras e coletores, propulsoras pneumáticas e acessórios. A empresa se propõe a atender clientes nos ramos agrícola, automotivo, industrial e mineração, sendo que o principal setor atendido é o agrícola e o principal cliente final são os proprietários rurais.

No momento da pesquisa de campo, a empresa possuía 60 funcionários, sendo a grande maioria no setor de usinagem, montagem e caldeiraria. A estrutura administrativa da empresa é enxuta, sendo formada por uma sócia majoritária da empresa que exerce a função financeira com apoio de mais uma funcionária. Além disso, possui uma funcionária responsável pelos recursos humanos. Nos setores de maior relação com a área de produção, estão uma funcionária dedicada para compras e um funcionário para a parte de desenhos técnicos, assistência técnica e apoio ao atual dirigente da empresa, e um engenheiro recém-contratado para implantar um novo processo de gestão da produção. Além disso, existe um setor de vendas, com uma coordenadora do setor e mais quatro funcionárias. A estrutura do setor de produção será detalhada quando discutida a organização do trabalho e, basicamente, é formado por dois supervisores, um responsável pelo setor de usinagem e caldeiraria e outro supervisor responsável pelo setor de montagem e expedição.

A planta da empresa é formada por um edifício, com uma sala onde ficam os funcionários das áreas ligadas à produção, as salas individuais para financeiro, contabilidade, RH, sala de reuniões e uma pequena copa para funcionários administrativos. O setor de vendas fica em um mezanino sobre a produção e o setor de produção localizado em um espaço único, de maneira que o *layout* é funcional e dividido entre o setor de usinagem (tornos, furadeiras entre outros), caldeiraria, pintura, montagem, e logo a seguir, em outro espaço, o setor de expedição. Existe também uma copa que os funcionários utilizam no intervalo de almoço e intervalo da tarde. Pode-se dizer que na usinagem e caldeiraria o *layout* é funcional e na montagem por célula.

O atual dirigente da empresa é genro do fundador, possui 32 anos, está na empresa há 5 anos como responsável pela área de vendas. Com a doença e morte do proprietário assumiu o papel de dirigente. A formação societária da empresa tem como acionistas as três filhas do fundador, sendo uma delas majoritária e que efetivamente atua na empresa na parte financeira.

4.2.1.1 Empresa METAL-B

A empresa METAL-B é uma empresa de origem canadense, que veio para São Carlos em 1953. Foi comprada posteriormente por um dos seus funcionários. No ano de 58, foi adquirida por uma empresa brasileira subsidiária de uma empresa inglesa. No ano de 1963,

foi comprada por dois engenheiros, um deles funcionário da empresa na época. A atual gestão e a composição societária da empresa apresentam-se como resultado da sucessão dos filhos de um dos engenheiros, que comprou a empresa; o outro sócio, conhecido como Engenheiro Davis (nome fictício), acabou por falecer ainda jovem durante o período em que era gestor da empresa e coube a um deles, pai do atual dirigente assumir integralmente a gestão. Esse fato pode ser melhor explicado por uma passagem de anotação do diário de campo:

“Em conversa com um funcionário de muito tempo de empresa e que trabalhou com o Engenheiro Davis, compreendi como, na visão deste funcionário, se deu a sucessão na empresa. Pedro (nome fictício) relata que com a morte repentina do Engenheiro Davis que ficava na fábrica de São Carlos o outro proprietário viu-se na necessidade de assumir as atividades dele. O outro proprietário era da área comercial e ficava alocado na cidade de São Paulo e o Eng. Davis era o especialista na área de projeto e produção. Assim, o proprietário veio para São Carlos e montou uma equipe de apoio formado por diversos gerentes responsáveis pelas áreas chaves, quando alguns cargos de confiança precisaram ser substituídos, os filhos do dirigente, então já graduados nas áreas necessárias passaram a atuar em conjunto com os gerentes dos setores e acabaram por assumir tais áreas estratégicas da empresa.”

O primeiro produto fabricado e projetado pelo engenheiro Davis trata-se de uma sonda percussora e o que ocorreu em 1962, sendo que sua produção em grande escala se deu em 1975. Deste então, a empresa diversificou bastante os produtos oferecidos com equipamentos destinados à prospecção de águas subterrâneas, sondagens mineralógicas, pesquisas e produção de petróleo, limpeza urbana, industrial, saneamento básico e siderurgia. Esses produtos são classificados nas seguintes áreas: saneamento, perfuratriz, bombeamento, filtragem.

Diferentemente da empresa METAL-A, a empresa METAL-B não possui produção e linha tradicional de produtos padronizados. Apesar de possuir as linhas de produto, ela trabalha com produtos sob encomenda, como na fala da dirigente: produtos “engenheirados”. Dessa forma, pode-se observar que, além dos produtos, ela oferece o serviço de projetar e fabricar, fruto do conhecimento da equipe para desenvolvimento de novos produtos e projetos complexos. A todo tempo era possível observar a importância de uma boa qualificação e conhecimento dos engenheiros das diferentes gerências ou profissionais das diferentes

especialidades em busca de solucionar uma dificuldade de produção de desenvolvimento de um novo produto.

A planta da empresa possui diversas edificações espalhadas. No final da observação participante, houve uma mudança dos setores administrativo e de engenharia para um novo prédio recém-construído, que ficava ao lado da edificação do setor de montagem também, recentemente ampliado pela grande demanda que a empresa havia tido nos últimos dois anos. Nesse edifício havia uma área para montagem de equipamentos e montagem mecânica e de bombas, além da soldagem; também ficam neste mesmo edifício a gerência de produção e os programadores de produção. Ainda sobre chefia da montagem, uma construção própria para a pintura (cabine de pintura), respeitando-se as normas exigidas pelos clientes, inclusive no que se refere à questão ambiental. E uma parte externa, ficavam os processos de jato de granada, guilhotina, dobradeira, calandra. Também ligada à gerência de produção, em outra edificação, ficavam o setor de usinagem e a seção de filtros (processo produtivo completamente diferente). A planta ainda é dividida, com uma edificação para o setor de assistência técnica, um espaço para o setor de manutenção e outro para o controle de qualidade e metrologia. Ainda anexo à assistência técnica fica o setor de compras; por fim, mais duas edificações com um setor de almoxarifado e uma de recebimento e controle de qualidade dos chamados produtos comerciais.

Não foi possível ter acesso ao diretor-presidente e um dos motivos foi pela escassez disponível do seu tempo, pois atualmente possui um cargo em uma instituição de representação empresarial. No entanto, como representante do dirigente na organização, foi entrevistada a esposa do diretor que assume o cargo de gerente administrativo. Dessa forma, os dados coletados estão relatados a partir desta visão da gerente administrativa da empresa. A gerente administrativa que atua na gestão da empresa possui 56 anos e está na empresa há 25, atualmente, dedicando-se exclusivamente à empresa. Já foi sócia anteriormente de uma empresa no ramo de máquinas e equipamentos. Sua formação é na área de tecnologia e possui experiência anterior em uma empresa na área de redes de comunicação. Porém, é importante ressaltar que diferentemente da Empresa METAL-A, em que a proprietária tem apenas o controle acionário e foca o setor financeiro, no caso da Empresa METAL-B, o diretor é atuante em seu papel de dirigente. Durante a pesquisa de campo, tive um contato pessoal com o diretor da empresa, acompanhando uma conversa entre gerente de produção e diretor. Mesmo tendo tido este breve contato com o ele, quando são dadas a visão de dirigente na empresa METAL-B, foi considerada a gerente administrativa.

4.2.2 Análise Qualitativa das Empresas

Conforme o mapa temático elaborado, pretende-se descrever este tópico pelo entendimento da execução e coordenação das atividades de produção e apoio (Figura 21). Considerando-se tais questões, diferentemente do resultado obtido na pesquisa quantitativa, pode-se dizer que a forma de execução e coordenação do trabalho tem mais aspectos diferentes do que iguais nas empresas pesquisadas. Olhando para a primeira parte da pesquisa de campo, de acordo com as variáveis utilizadas para definir o questionário aplicado, os resultados foram de uma homogeneidade das características de organização do trabalho, ou seja, considerando-se a fragmentação vertical, fragmentação horizontal, nível de decisão, especialização da tarefa, coordenação da supervisão das atividades que ajudaram a definir um arquétipo de organização do trabalho, as organizações pesquisadas puderam ser classificadas com características mais próximas a um modelo de organização especializada, taylorista-fordista. No entanto, ao se observar como cada um desses aspectos funciona nas empresas, é possível verificar que a organização do trabalho pode ser descrita de maneira heterogênea.

Figura 21 – Mapa Organização Do Trabalho

Além disso, diferentemente da literatura sobre pequenas empresas, que dá grande ênfase ao tipo de coordenação e divisão do trabalho baseado no modelo de estrutura simples proposto por Mintzberg (2009), nas duas empresas pesquisadas, não foi o modelo que estava em funcionamento. Ainda menos próximo estaria o modelo de supervisão cerrada proposto pela Administração Científica (TAYLOR, 1990). Quando se trata da supervisão, essa assume um papel de apoio para execução das atividades atuando como facilitador para atingir o determinado fim: entregar o produto com os requisitos pretendidos no prazo pretendido e isso está fortemente relacionado ao grande conhecimento que o supervisor tem em “como fazer”, ajudando a solucionar problemas relacionados ao fazer. Assim, o papel de supervisão da estrutura simples, que, conforme Mintzberg (2009), seria o poder sobre as decisões importantes estar centralizado nas mãos do dirigente não era o fator mais importante na coordenação e divisão do trabalho das empresas pesquisadas.

No que concerne às características das empresas dentro do modelo taylorista-fordista (TAYLOR, 1990; HIRATA et al., 1992; FLEURY et al., 2006) este também não foi encontrado dentro das empresas pesquisadas, embora as elas tenham, diante das opções possíveis do questionário, se enquadrado em tais características. Nas empresas do estudo de caso, foram encontrados aspectos relativos à especialização de tarefas e divisão de trabalho como previsto pela arquétipo de organização do trabalho taylorista; no entanto, não existia divisão profunda das tarefas e especialização como idealizado pela teoria.

A divisão e especialização das tarefas ocorria nas empresas; no entanto, não como forma de parcelamento máximo de atividades ao nível de o trabalhador acabar perdendo o conhecimento de todo o processo. A supervisão também exercia outras funções, que não a de controle da produtividade, mas sim de apoio para que o cronograma de produção possa ser cumprido - o compromisso da supervisão é a entrega dos produtos nos prazos estabelecidos.

A explicação possível é que, primeiramente, esses modelos de organização do trabalho são concebidos para grandes corporações e para produção em grande escala, e quando aplicados para análise de pequenas empresas, elas não se enquadrariam em nenhum destes arquétipos de organização.

Outra questão a se mencionar é que o questionário envolvia um grande número de informações que necessitavam ser levantadas em consideração quando se tratava de entender características dos quatro tipos de orientação estratégica, as especificidades das pequenas empresas e, ainda, a organização do trabalho em todos os arquétipos possíveis sem se limitar a um deles.

Esse alcance limitado de informações que tal tipo de pesquisa quantitativa (*survey*) envolve não é suficiente para definir a relação entre como é o organizar o trabalho das pequenas empresas (ainda sem uma teoria mais consolidada) e as características de modelos tão diversos de organização do trabalho. Mesmo considerando os poucos trabalhos a esse respeito que buscaram entender a organização do trabalho em pequenas empresas como o de Fleury (1978), eles não se aplicam nos casos encontrados; e uma explicação possível seria exatamente pela grande heterogeneidade de gestão encontrada em pequenas empresas (TORRES, 2005). A seguir, são apresentadas as características das empresas que balizam os argumentos acima apresentados.

No caso da empresa METAL-A, embora ela estivesse passando por um processo de mudança, o controle e as metas de produção eram determinados de acordo com os funcionários, sem interferência do dirigente. Poderia se dizer que o mecanismo de coordenação predominante seria a padronização dos resultados, não um resultado exigido pela alta direção, mas pelo mercado, seria um mecanismo de coordenação por padronização por resultados (metas de mercado). Para saber o que e quanto produzir, a informação era passada pelo responsável da expedição ao chão de fábrica. O procedimento era que, no final do dia a supervisora de vendas deixava o relatório das vendas realizadas, o supervisor da expedição/montagem pegava o relatório com as informações sobre o que já foi expedido e o que precisava ser expedido e fazia anotações em folhas de papel, passando o pedido para o setor de montagem, caldeiraria e pintura.

Para entender melhor esse processo, seguem abaixo as anotações da pesquisa participante na expedição e montagem.

“No setor de expedição fica um funcionário, a expedição se dá as 16h, quando o funcionário terminou de separar os pedidos em pilhas e as transportadoras passam para carregar. Na montagem, as pessoas executam suas atividades, sem que haja uma supervisão o tempo todo, eles executam as atividades específicas que foram previamente definidas (antes uma folha com as anotações feitas pelo funcionário da expedição, que está sendo substituída por uma ordem de produção elaborada pelo engenheiro de processo contratado pela empresa). ”

“Quando chega às 15h, o João (nome fictício) recebe as etiquetas e notas fiscais do setor financeiro, ele cola as etiquetas nas caixas previamente separadas, normalmente, pede ajuda de algum funcionário da montagem. Perguntei a ele como sabe qual pedido encaminhar em determinado dia. Ele

explicou que, pela manhã, com os pedidos na mão (mostrou as folhas com pedidos de cada cliente, com marcações próprias por meio de marca texto, palavra ok), ele confere com a montagem - quantas peças poderão ser entregues naquele dia e o que tem no estoque e assim determina o que será separado e expedido no dia.”

Por ter que controlar e se responsabilizar pela expedição dos produtos vendidos, cumprindo os prazos, o funcionário da expedição assumia automaticamente o papel de supervisor da montagem (antes da mudança que estava sendo implantada). No momento da pesquisa, a empresa passava por um processo de mudança no setor de montagem em que o engenheiro responsável pelo processo de mudança (o nome do cargo ainda não era oficialmente definido na organização) emitia uma ordem de produção que era colocada diariamente em caixas ao lado das células de produção da montagem e recolhidas diariamente para conferência.

Na usinagem, a coordenação era baseada na experiência do supervisor, que determinava as questões dos tempos, prazos, volume. A questão da supervisão exercida pelo supervisor de produção (especialmente exercida na usinagem) tinha a função de atender e cumprir os prazos para a entrega dos produtos, de solucionar problemas em geral da produção - como manutenção de máquinas, melhorias de produtos e - como detalhado no próximo tema, para manter o controle e o poder que estava sendo ameaçado pelo processo de mudança. O papel de supervisão era ter um conhecimento implícito que conseguisse a coordenação da produção. Conforme pode ser observado na fala do supervisor de produção da Empresa METAL-A.

“A gente já tem, né, um conhecimento já antigo, a gente já vem determinando para as pessoas, a mesma sequência de trabalho. Então vamos supor tem produto tal que tem que ser fabricado, a gente sabe que máquina vai ser feita, o programa a ser feito, as ferramentas. Então a gente vê aquilo que é mais necessário. Vamos supor a peça x, se ela for mais necessária que a z, eu vou colocar a x na frente, isso quem vai avaliar sou eu. A (peça) que tem menos, eu vou sempre passar na frente, sempre vou trabalhar em cima daquilo do que estou com mais necessidade e não seguindo um cronograma que é o como o pessoal pretende adotar. Eu avalio o que tem menos em estoque, o que sai mais e o que está num ritmo de produção maior. É o produto x? O produto x tem menos peça... vamos supor, o produto x está faltando o tubo de sucção

dele, aí eu vou avaliar, se está precisando realmente pedir, fazer, se vai usar esse material, essa peça ou se é uma peça que lá na frente não vai atrapalhar a produção lá no fim. Porque o próprio pessoal da montagem, às vezes, eles falavam para mim: “ Olha Fulano (omitido o nome do supervisor) essa peça aqui está acabando, essa está no fim”. O próprio pessoal da montagem, às vezes, como estávamos trabalhando antes (se referindo a antes do processo de mudança que estava sendo implantado na empresa), eles falavam: “Ô Fulano (nome do supervisor) está peça esta acabando, esta está no fim”.

E na anotação da pesquisa participante a respeito do controle realizado pelo supervisor de produção

“Olhei para as caixas de metal empilhadas no chão de fábrica e perguntei ao supervisor de produção como ele fazia o controle de estoque de peças, ele disse que fazia visualmente, bate o olho, sabe quantas peças tem, se já está chegando no estoque mínimo ou se precisa produzir mais. Disse que com o tempo vão querer automatizar e que, quando o controle for automatizado não irá mais se preocupar com isso, mas alegou que não adianta ter um sistema se não for alimentado corretamente. Por fim complementa: “se bem que posso ver visualmente se o sistema está errando ou não.”

A execução do trabalho é especializada, com divisão de tarefas definidas, tanto na montagem como nos processos de usinagem, caldeiraria, pintura, expedição, não havendo uma rotação de atividades como prática. No entanto, com objetivos de atender aos prazos estabelecidos e a atualização ou quebra de máquina, os trabalhadores podiam ser realocados nas atividades, uma vez que o menor nível de complexidade que algumas atividades exigiam permitia este tipo de realocação. O setor de usinagem, pela própria natureza das operações, necessita de conhecimento prévio; assim, via-se menos a figura de treinador-aprendiz, parte influenciada pela característica do supervisor da área que não tem, como prática, compartilhamento de informações e sim concentração. Já no setor de montagem, o profissional mais experiente de uma determinada célula de montagem transfere o conhecimento ao mais jovem. A informalidade do controle também ocorre nos procedimentos de trabalho; assim, quando um novo produto era desenvolvido pelo antigo dirigente em conjunto com o supervisor de produção, este instruía o operário sobre o processo de montagem. Por sua vez, cabia ao operário desenvolver a atividade de acordo com os

requisitos de montagem exigidos pelo produto. Assim, quando necessário, cabe ao responsável pela montagem de determinado produto treinar o novo. Isso pode ser melhor explicado na fala do supervisor de produção da empresa METAL-A:

“Desenvolvimento de produto geralmente era eu e o Sr. Fundador que fazia. A gente desenvolvia o protótipo, né, aí a gente ia para dentro da fábrica, fazia protótipos, né, e a gente ia vendo o que que tinha que estava ok, o que não estava ok a gente ia fazendo modificações até agente chegar no: Ah! É isso, é isso, o produto tá ok, tá ok. (Pergunta da pesquisadora: vocês que pensavam na maneira de fabricar?) Até hoje é agente que pensa (...) Geralmente na montagem quem passava o treinamento era eu mesmo. Quando o produto estava acabado a gente ia soltar para o mercado, aí passava o treinamento para o pessoal. Porque como eu desenvolvia era eu que conhecia né, eu o Sr. Fundador (foi omitido o nome do fundador) O Sr. Fundador não tinha tempo e já não tinha mais idade para isso, então eu que passava o treinamento. Geralmente agente chegava numa pessoa já experiente, uma pessoa que já tinha um conhecimento assim bom, aí de dentro aí já passava. Por si, às vezes a pessoa, às vezes, você faz de um jeito, a pessoa vai se adaptando faz de outra forma, que seja melhor, mais prático para ela, mais produtivo né, mas eu mostro o processo a sequência de montagem. O processo é isso, para que serve, onde vai isso, qual a função desta peça, a mola por que que a mola tem que ser pressão tal, o quanto vai de mola, por que que tem que ser igual à pressão, por que não pode ter diferença e assim vai. Como a pessoa já tem experiência, a pessoa rapidinho pega, eu fico acompanhando por algum tempo a montagem, depois que você percebeu que a pessoa já desenrolou, já desenvolveu, aí deixa embora, não tem mais problema.”

Em termos gerais, a empresa METAL-A é caracterizada por uma organização do trabalho que é determinada por um conhecimento prévio do trabalho, treinamento do mais experiente para o menos experiente, de mudanças e adaptações implementadas pelos próprios trabalhadores que executam a atividade, por tempos e prazos ditados pelas vendas realizadas e pedidos a serem atendidos com intervenção de supervisores que atendem a esta demanda externa do mercado, não de um comando do dirigente.

O controle de estoques de matéria-prima e produtos em processamento é baseado na experiência, sem nenhum tipo de controle formal, ou seja, utilizando-se a fala do supervisor

“batendo o olho”. A responsabilidade de manutenção de máquinas é realizada pelo supervisor e operadores da empresa, quando necessário com contratação de atividades externas. O controle de qualidade é realizado pelos próprios responsáveis pela execução da atividade, de acordo com a fala do supervisor, “cada trabalhador deve fazer a inspeção”, mas sem que seja responsabilidade de uma área ou funcionário específico. Por fim, o desenvolvimento e melhorias dos produtos, que eram realizados pelo fundador da empresa em conjunto com o supervisor de produção estavam sendo retomados pelo dirigente de empresa. Assim, no momento da pesquisa, a organização do trabalho era executada consoante a autoridade da figura do fundador, ou seja, as pessoas faziam como ele ensinou, mesmo já não estando presente fisicamente na organização.

Na empresa METAL-B, existe uma estrutura de coordenação e supervisão mais formalizada e com diferentes níveis hierárquicos. Abaixo do gerente de produção, estão os programadores, que são quatro funcionários dedicados a fazer cumprir os prazos estabelecidos no cronograma de produção e que atuam como assessores do gerente, conforme melhor explicado na fala do gerente de produção da empresa METAL-B:

“A fábrica tem uma variedade de produtos muito grande e os lotes de fabricação, na maior parte das vezes é único. Atualmente nós só fabricamos depois de vendidos. Então isso exige uma flexibilidade muito grande de produção e um sistema de controle e acompanhamento da fabricação de cada um desses produtos de uma forma individual. Então, desde 1988, eu optei por manter a figura assim de um programador de produção, a gente tem hoje aqui alguns coordenadores de fabricação, então a gente dividiu por produtos. Então eu tenho a linha de perfuratrizes grandes que é um coordenador, a linha de perfuratrizes de médio porte é outro coordenador, a linha de saneamento é um outro coordenador, a linha de bombas alternativas é outro coordenador, essas linhas de produtos representam praticamente a totalidade dos produtos que a gente fabrica aqui.”

Nos principais setores ligados à operação de atividades da produção (montagem e usinagem), existe a figura de chefia e de encarregados na linha hierárquica abaixo do gerente. Na montagem, os encarregados exercem função de apoio sem autoridade formal sobre os operadores, que se reportam diretamente à chefia. Já no caso da usinagem, o encarregado também exerce o papel de autoridade sobre operadores. Além disso, há uma área produtiva, chamada de seção de filtros, e, neste caso, existe a figura de um encarregado que se reporta

diretamente ao gerente de produção. Esses cargos de chefia são relacionados ao grande conhecimento técnico que apoia a solução de problemas. Então, os chefes e encarregados recebem a programação de prazos disparada pelos programadores da produção. Como melhor entendido nas falas do gerente de produção:

“No setor de montagem nós temos hoje um chefe e dois encarregados, então, esses chefes e encarregados, eles têm um conhecimento bastante grande dos produtos e das necessidades especiais, que às vezes, acontecem ao longo da fabricação, por exemplo, de preparar caminhões, de substituir posição de sistemas de ar comprimido, de alimentação de diesel, então, essa função normalmente o chefe de sessão assume porque ele já está bem treinado para fazer este tipo de coisa, essas atividades são feitas sem desenho, sem nenhum tipo de orientação de projeto, então exige pessoas bastante treinadas para esta função (...) a gente não sabe ainda com firmeza qual a função daquela peça no sistema (se referindo a um novo projeto que está sendo executado), aí é que entra a experiência do chefe e do encarregado de usinagem né, porque existem alguns macetes, quando você precisa que uma peça tenha concentricidade entre um diâmetro interno e um externo, tem uma forma apropriada de você iniciar a fabricação. Então essas, essas habilidades eles também têm, então eles são pessoas bastante experientes para poder executar”

Dada a complexidade e variedade do processo produtivo da empresa, foi necessária a criação de uma estrutura hierárquica de coordenação mais elaborada do que na empresa METAL-A. Embora exista a proximidade entre os operadores e o gerente, que percorre o chão de fábrica em diversos momentos e, quando necessário, atua diretamente com os operadores para resolução de um problema ou para atender a um requisito técnico exigido pelo cliente.

“Qualquer dificuldade que qualquer um deles (programadores) sentir durante este ciclo de fabricação, eles repassam para mim e eu vou buscar uma solução. Existem alguns conhecimentos que eles (programadores) não têm, por exemplo, soldagem especiais com inspeção de solda, pinturas especiais, com inspeção de pintura, ensaios não destrutivos, qualificação de soldadores, exigências especiais, de compras especiais, neste caso, quem cuida sou eu diretamente. “

A execução das atividades de produção parte de uma autorização de produção proveniente da engenharia. As solicitações, registros, organização de documentação necessária para dar início à produção são realizados pelos programadores e isso inclui organização dos desenhos e processos, a requisição e transporte de materiais, a priorização de atividades no setor de usinagem. A realização do trabalho está vinculada ao cumprimento dos prazos estabelecidos de longo prazo, não a uma produtividade diária. Na montagem, quem define as equipes para realizar as atividades é o gerente de produção e nos demais setores, como na usinagem, a distribuição da atividade é realizada de acordo com a necessidade de peça para montagem vinculada, de acordo com o tipo de máquina (tornos, centros de usinagem, madrilhadoras, etc.). Isso é evidenciado nas falas do gerente de produção:

“Eles (equipes de montagem) têm a autonomia de desenvolver a fabricação dentro de cronograma que fica estabelecido, então, nós temos equipes que estão capacitadas para fabricar sondas de perfuração, temos equipes que estão qualificadas para montar equipamentos de saneamento e temos equipes especializadas, treinadas para montar sistemas de peneiramento e coisas parecidas com isso. Então eles (programadores) separam o que tem que ser feito para a equipe estabelecida. Existe um relacionamento entre a montagem e o PCP (nome do setor criado para os programadores). Os programadores pedem para o almoxarifado separar todos os componentes necessários para aquele equipamento e já de comum acordo com o chefe de montagem endereça para equipe estabelecida para executar a tarefa. Esta equipe sou eu quem defino, elas já estão preestabelecidas, como aqueles quadros que estão lá (o gerente aponta o documento amostra na sua sala) e elas têm, por tipo de produto um número de dias úteis para a montagem. Então em cima da programação de produção que eu recebo diretamente do presidente da empresa são estabelecidos os cronogramas de montagem (...) no setor de usinagens, nós temos um coordenador aqui do PCP que faz a organização de uma sequência mais racional possível para as fabricações, então lá nós temos pastas que serão para os vários tipos de tornos que nós temos, para os tipos de fresa, para furadeiras do tipo radial, para os centros de usinagem, então eles colocam numa sequência de fabricação que vai atender à necessidade depois de se poder montar o produto no prazo preestabelecido. Aí, na verdade, existe uma interação entre todos os programadores do PCP e um dos programadores do PCP que coordena as sequências racionais da usinagem. ”

Como o produto passa a ser fabricado e, em alguns casos, também projetado, depois de vendido existe o compromisso com o prazo definido no contrato de venda. Esse prazo de finalização do produto pela produção é determinado de acordo com uma programação encaminhada pelo diretor-presidente da empresa. Dessa forma, a execução da produção é determinada por esses prazos, que, por sua vez, são desdobrados em prazos para os setores de produção. A programação exige a experiência e conhecimento dos gerentes, programadores e chefes de seção e é dificultada pela variedade de matéria-prima, que, muitas vezes, precisa ser adquirida externamente e requer longos prazos de entrega; ou serviços externos, em que parte da peça precisa ser fabricada externamente. Além disso, a produção precisa atender, além das vendas, as peças de reposição e assistência técnica.

“Por uma experiência que eles (programadores) já têm conhecimento que existem peças de ciclo longo de fabricação, então eles colocam o início de cada uma das pastas, primeiramente peças de ciclo longo, existem peças que parte é fabricada aqui, parte fabricada fora, retornam para cá e não em uma sequência, depois vem uma outra atividade externa, então, foge um pouco de controle (...) agora, a grande dificuldade que existe com isso tudo é que a mesma fábrica atende os produtos a serem fabricados, peças vendidas como peças de reposição para atender assistência técnica, para atender necessidade de clientes com dificuldades de máquinas paradas, então é uma fábrica que tem que estar preparada para mudar a sua programação no dia a dia. Existem muitas situações aqui onde a gente começa a fabricar um determinado produto, no meio do caminho existe alguma dificuldade com esse cliente, interrompe-se este produto para começar o outro. Então é uma situação que você precisa interagir com a fabricação o tempo todo, todos os dias, sem exceção. A programação muda ao sabor da necessidade do departamento de vendas, assistência técnica.”

Assim, na empresa METAL-B, a forma de coordenação predominante é a de padronização dos resultados do trabalho (MINTZBERG, 2009) e tais resultados precisam ser adaptados aos prazos e necessidades característicos do tipo de produção que tem que lidar com diversas imprevisibilidades, seja porque está fabricando pela primeira vez o produto, ou porque precisa atender a uma necessidade de um cliente da assistência técnica. Por isso, como já citado anteriormente, é preciso uma habilidade dos chefes e encarregados dos setores que

precisam ter conhecimento para atender as imprevisibilidades e auxiliar nesta adaptação e readequação constante da produção. Existe uma sequência de processos e trabalhos sugeridos, mas que, dependendo a situação, precisa ser adaptada.

Na Empresa METAL-B, existem setores e profissionais específicos para realizar o controle de qualidade, a manutenção corretiva e preventiva e o controle do almoxarifado. Uma gerência foi criada para cuidar do almoxarifado e do controle da qualidade, antes de responsabilidade da gerência de produção. O controle de estoques é um dos pontos críticos mencionados na fala do gerente de produção e dirigente da empresa; assim, o estoque é controlado por um sistema informatizado. Tal controle é diretamente monitorado pela gerência administrativa da empresa, vinculada à presidência. O desenvolvimento de produtos é realizado pelo setor de engenharia, que tem uma gerência própria e também uma área estratégica da organização.

Ainda que possa parecer uma estrutura hierárquica mais parecida à de uma corporação, o tamanho reduzido da organização, a cultura existente e as características de gestão do gerente mostram que estão presentes características de uma pequena empresa com uma proximidade na relação entre dirigente, gerência e operadores. Durante a permanência na empresa, foi possível observar que o gerente de produção tem uma boa relação com todos os operários, e além de conhecê-los como profissionais, conhece suas histórias de vida. É uma relação de troca e confiança, conforme pode ser observado na fala do gerente:

“Embora muitas correntes acham que a relação entre o superior e subordinado tem que ser uma relação enérgica, eu, graças a Deus, nunca precisei e já cansei de falar, se estiverem procurando isso de mim, podem me trocar, porque eu prefiro ter uma relação de troca de informações de entendimento, às vezes, eles erram. “Sr. Gerente (nome omitido), deu este problema. Digo: Oh, precisa de alguma coisa, ou foi um erro natural que todas as pessoas cometem. Aí eu conserto junto e isso confere uma relação de confiança, muito grande, eu vivi aqui no passado, onde existia este tipo de, de atividade, e aí por trás dos panos acontece de tudo, a pessoa erra uma peça, ela dá um jeito de achar um pedacinho de material, que às vezes não é o material adequado para fazer (...) está feita a besteira, talvez com um resultado desesperador. Então eu prefiro manter esse tipo de relacionamento com todos. Tanto é que a gente percebe que eles também percebem quando a gente está em dificuldade, eu também fico em dificuldade, eles ficam preocupados em achar alguma coisa para poder contribuir também, então eu

acho que isso é a forma que eu encontrei de atuar nesse últimos trinta anos que eu estou aqui, então foi uma relação de coleguismo, de trocas e eu só tive a ganhar, porque eu sei que, sozinho, você não consegue fazer nada, ou eu tenho uma equipe que eu possa confiar, ou eu não consigo fazer nada.”

4.2.2.2. Entendimento de como a Orientação Estratégica, Organização do Trabalho e Desempenho se Relacionam

Como resultado da pesquisa realizada na primeira fase, pode-se verificar que, embora as empresas prospectoras tenham um desempenho superior, este não foi estatisticamente significativo, se considerado isoladamente em relação ao desempenho. O que corrobora o entendimento de que a orientação estratégica e o seu desempenho são influenciados por uma série de outros aspectos que precisam ser entendidos num determinado contexto. Como a própria visão de Miles e Snow (2003) de que a escolha estratégica é um processo dinâmico e complexo. O ciclo adaptativo (problemas empreendedor, de engenharia e administrativo) evidencia que não basta o dirigente ter a visão empreendedora, se não foram tratados o problema do processo produtivo e a escolha de tecnologia apropriada para que se possa atingir esta direção. Mesmo que exista tal tecnologia, ainda é preciso lidar com a questão administrativa de estruturas e processos que possa ser racionalizados e/ou garantir meios para inovação. E mesmo a visão empreendedora pode ser um problema, se for vaga e não uma definição concreta do tipo de domínio que a empresa pretende possuir, ou se está em contradição com a orientação dos gestores e funcionários (MILES et al., 1978).

Pelas falas dos dirigentes e coordenadores da produção e pela vivência da pesquisa participante, pode-se observar que a orientação estratégica e seu desempenho obtido é influenciado e influencia a organização do trabalho (Figura 22). Nas duas empresas estudadas, foram evidenciados alguns fatores principais que determinam e interferem nesse temas. Isto envolve como é valorizado, incentivado e transferido o conhecimento dentro da organização, o quanto a questão da autoridade e controle é valorizada pelo dirigente e gestores da organização, de que forma a empresa lida com o *trade-off* formalização e flexibilização, e como produtos e mercado e normas impostas pelo ambiente externo levam a uma direção que resulta em busca por redução de custo, qualidade, inovação.

A Empresa METAL-A foi classificada, em termos de orientação estratégica, como defensora, o que significaria dizer que, de acordo com o construto teórico, ela teria domínio

restrito de produto-mercado, de maneira que o dirigente é especialista nesta área de domínio, mas tende a buscar externamente novas oportunidades em seu domínio. Por isso, a empresa não precisa fazer constantes ajustes na sua tecnologia, estrutura e métodos de operação; ao invés disso ela foca sua atenção para melhorar a eficiência das operações existentes (MILES et al., 1978).

Figura 22 – Mapa Aspectos da Organização do Trabalho e Orientação Estratégica

A empresa METAL-A tem uma variedade de produtos, mas com foco específico na mesma área de produção de equipamentos de lubrificação; assim, ao longo de todos os períodos de existência se manteve nesta área de domínio, o que levou a organização a manter uma estrutura e processos que previam uma maior estabilidade. A empresa manteve a maneira de fazer do fundador da empresa com as mesmas características como criada e foi crescendo. Assim existia um grande nível de informalidade com o controle realizado “no olho” ou numa folha de papel anotado pelos seus operadores. Algumas mudanças na estrutura estavam ocorrendo pela troca recente do dirigente, que não tinha mais o domínio do conhecimento técnico para fazer o produto e, por isso, estava criando uma nova estrutura e melhorando processos existentes. O que pode ser observado na fala do dirigente da empresa METAL-A:

“Apesar de ser assim, né, de não estar mais envolvido (se referindo ao fundador da empresa) as pessoas ainda deviam obediência a ele, então as

... pessoas faziam da maneira como ele ensinou, e seguiam passo a passo o que ele fazia (...) falei, vou usar isso de argumento para fazer a coisa que eu preciso fazer para eu ter a empresa um pouquinho mais na minha mão e não só as vendas, porque, se você visse antes a bagunça, não sei nem como dava certo para falar a verdade. Hoje eu não consigo entender como é podia funcionar daquele jeito (antes da mudança que estava sendo implantada). Essa coisa de lista, de fazer lista, era uma coisa assim, num papelzinho, depende o papel que tivesse, se tivesse um pedaço disso aqui era pedaço disso aqui, foi assim deste o começo, era normal. ”

Considerando os problemas e soluções empreendedoras para este tipo estratégico, as empresas tendem a possuir produtos e mercado bem definidos e estáveis (MILES et al., 1978). A METAL-A manteve-se no mercado específico mais estável. Nos problemas e soluções de engenharia, as mudanças tecnológicas e de processos ocorriam quando adquiria um novo equipamento para produção, como um torno CNC em consonância com esse tipo estratégico. A mudança tinha por objetivo aumento da eficiência de custos, constatado na fala do dirigente:

“Tinham muitas peças que a gente fazia nos torninhos revólveres, mas com aquisição desses tornos CN aí, o que a gente fez é, a gente ia colocando as peças, a gente ia jogando essa produção para os tornos CN para aproveitar o tempo da máquina, né, porque são máquinas que produzem e você tem que aproveitar o tempo dela, então aqui foi diminuindo bastante o trabalho dos tornos revólveres... a produção acelera, né, e a qualidade também, né, a precisão da peça é, são peças iguais, né, no torno mecânico você já não consegue essa proeza ”

No problema da questão administrativa, como descrito por Miles e Snow (1978) como sendo centralizada e com grande influência do setor de produção e menos no marketing para pesquisa e promoção. Era a situação até então existente na Empresa METAL-A antes da necessidade de mudança do dirigente. Assim, havia este conflito do grande foco dado à produção pelo dirigente anterior e que estava sendo, em parte, modificado pelo novo dirigente, que vinha da área de marketing e com uma nova direção empreendedora, como evidenciado na fala do dirigente:

“Espero da empresa no futuro esta mudança e para não deixar a empresa morrer, porque a empresa tem equipamentos que aos poucos vão se tornando obsoletos. “Ah! Não tem como! Ah! Estes produtos vão durar para sempre. Mas eu sempre escutei isso, mas sempre falaram que o produto x ia acabar, que ele tinha mais 5 anos e está aí! (dirigente imitando fala dos funcionários). Exatamente, está aí, está aí graças à economia fraca, que as pessoas não podem investir muito, mas ao mesmo tempo que ele existe, existe aquele produto mais barato, que dura menos, mas é trocado, é trocado constantemente, então é, eu acho que, que agente, meu plano para futuro, o principal deles é desenvolver um produto acessível, produto em paralelo, com custo menor de fabricação e abranger, aumentar as portinhas, os pontos de vendas.”

Nesse tipo estratégico de empresa, o controle, a coordenação e a resolução de conflitos são centralizados ou policentralizados, de maneira que as informações são restritas a um fluxo vertical, com uma coordenação simples para resolução de conflitos pelos canais verticais (MILES et al., 1978). Assim, não somente pela Empresa METAL-A ter um tamanho reduzido, mas porque o tipo de produto (domínio produto-mercado) permitia esse tipo de coordenação simples, que a estabilidade de produtos e dos processos privilegiava.

Já a empresa METAL-B foi classificada com tipo estratégico prospector. No entendimento teórico, as organizações prospectoras buscam, de maneira quase contínua, novas oportunidades de mercado e respondem a tendências emergentes do ambiente. (MILES et al., 1978). É preciso considerar que, por se tratar de uma pequena empresa, seus recursos são limitados; por isso, a busca de oportunidades de mercado e tendências era condicionada a essas limitações. Mas pode-se dizer que ela desenvolvia constantemente novas parcerias e comercialização para empresas de setores econômicos estratégicos, buscando as necessidades do mercado brasileiro. Isso significa o desenvolvimento constante de novos projetos ou produtos de acordo com as características exigidas pelo mercado, especialmente quando se referia a atender os requisitos exigidos pelas estatais brasileiras.

No entanto, por ter grande foco para inovação de produtos e mercado, tais empresas não são completamente eficientes (MILES et al., 1978), e esse era um problema muito ressaltado na fala da dirigente da empresa METAL-A, que buscava uma padronização para lidar com as características do domínio produto-mercado de uma empresa prospectora. Conforme esse tipo de orientação, os problemas de engenharia envolvem ter um sistema tecnológico que maximize a flexibilidade, de maneira que facilite o desenvolvimento de

novos produtos (MILES et al., 1978), conforme pode ser observado na fala da dirigente da empresa:

“O que a gente busca? A gente busca diminuir estas situações especiais, então o que a gente busca, uma padronização, porque tudo que é padronizado é mais fácil de controlar, mais fácil de modificar, mais fácil de dar manutenção, então, por exemplo, apesar da gente ter uma característica de produto sob encomenda, o nosso sonho é que isso seja o menos diferente possível entre si, que eu possa fazer um produto que sirva ao maior número de clientes possíveis, porque eu não preciso de alteração de engenharia, não preciso de alteração de projetos de produção, eu tenho o controle de estoque muito mais facilitado, então, apesar desta ser a nossa característica, a gente busca dentro desta situação, uniformizar, padronizar, ter produtos padrões, porque isso tudo fica mais fácil de controlar, administrar, de fazer, né, mas é difícil.”

Na empresa prospectora o crescimento é resultado de entrar em novos mercados e fazer novos produtos; em vez de “defender”, a empresa dá grande foco ao monitoramento das condições do ambiente, às tendências e eventos (MILES et al., 1978). Porém, na fala da dirigente entrevistada e na observação participante, no setor produtivo, esse foco de monitoramento ambiental, não pode ser identificado, talvez por esta ser uma visão do presidente da empresa com o qual não tive contato. No entanto, a relação do desenvolvimento de novos produtos e da inovação e da capacidade de mudança podia ser observada, pelo grande investimento e valorização que era dado ao conhecimento dos funcionários. Abaixo um trecho da fala da dirigente, que evidencia essa questão:

“A ideia é que as pessoas realmente se aprimorem né, porque quanto mais gente abrir as mentes... porque a gente aqui tem uma característica de ter um pessoal, que é muito estável, nós temos pouca rotatividade de pessoal, é bem baixa ... então para a gente o curso (nota minha: a empresa realiza cursos e paga metade do curso de graduação do funcionário) é importante Porque ele vai ter contato com a teoria, porque, às vezes, ele faz muito bem uma coisa na prática, mas aí ele consegue ver a teoria e consegue incrementar alguma coisa que ele faça, consegue se relacionar com outras pessoas, e ver se abre a mente para poder sugerir, buscar novas formas de fazer as coisas,

entendeu? Então você precisa de outros *insights* outras formas de, de ter contato com coisas diferentes. A gente precisa que ele tenha bastante experiência, mas ter bastante experiência não impede que você tenha uma boa formação e que de vez em quando você vai em busca de um incremento de sua formação. ”

Dessa forma, na empresa METAL-A, até então com orientação estratégica defensora, o novo dirigente tinha que lidar com a visão empreendedora que possuía pela sua formação profissional de atender o mercado e lançar novos produtos, com uma estrutura administrativa e tecnológica, coordenada pelo supervisor de produção, de uma empresa mais estável, com controles menos complexos e em que o conhecimento técnico de fabricação estava de posse dos funcionários. Para ter de volta tal conhecimento de desenvolver e fabricar, o novo dirigente realizou a contratação de um novo profissional na área de engenharia e deu ao desenhista maior nível atuação. Desta forma, o dirigente buscava ter mais controle e autoridade sobre os funcionários, que não aceitavam a nova liderança. Pressões externas do ambiente, como de segurança do trabalho ou de controle fiscal, como o bloco K, ajudavam a justificar a necessidade de maior formalização e de mudanças necessárias que estavam sendo implantadas pelo dirigente.

Na empresa METAL-B, a orientação estratégica prospectora gerava no dirigente um grande foco na necessidade de formalizar e manter o controle dos processos e dos custos, mas, ao mesmo tempo, havia na sua fala características de uma empresa prospectora, quando menciona a importância do conhecimento e da capacitação da equipe.

Na questão do desempenho organizacional, é importante observar que ambas as empresas possuíam um crescimento médio de faturamento (desempenho) superior à média de desempenho de acordo com cada tipo estratégico, e que a visão e importância dadas ao desempenho financeiro são diferentes nas duas situações. Na empresa METAL-B, embora o desempenho financeiro fosse superior ao da empresa METAL-A, a importância dada no questionário do item de especificidade da pequena empresa - “o desempenho financeiro é motivação principal para eu ter meu próprio negócio” - foi indiferente, ou seja, nota 03 na escala Likert (0 a 5); já no caso da empresa defensora, a importância era alta, ou seja, apontou como nota 05 da escala (muito importante – concordo plenamente) e que também se reflete na fala:

“Ele (se referindo ao fundador e antigo dirigente) já tinha conquistado as coisas que ele queria, a casa dele, o carro que ele queria, tinha dinheiro para fazer as coisas que ele queria, não tinha mais muito ambição, mas ele tinha aquela, aquela coisa de querer, né, existe a pessoa que gosta de dinheiro, existe a pessoa que gosta de poder, ele se identificava mais com a pessoa que gosta de poder, eu já me identifico mais com a pessoa que gosta do dinheiro, e não necessariamente andam juntos, né”.

4.2.3 Discussão de Resultados

Para finalizar a apresentação dos resultados que ajudam a dar argumentos que respondam ao objetivo principal da pesquisa “**compreender a orientação estratégica, organização do trabalho e o impacto no desempenho na pequena empresa**”, são propostos três temas principais (conforme Figura 23), que buscam dar significado à organização do trabalho, orientação estratégica e desempenho na pequena empresa. Este mapa temático é resultado dessa interpretação, conforme já apresentado no tópico 3.2.3.

Figura 23 – Mapa de Significados

Na empresa METAL-A, a dificuldade do dirigente em colocar em prática sua visão empreendedora para guiar a orientação da empresa estava na grande resistência a mudanças que foi por ele encontrada. A questão da “figura do fundador” era algo ainda muito presente, mesmo sem sua presença física. Ao percorrer a empresa durante a observação participante, alguns funcionários lembravam a todo momento do dirigente, chegaram a mostrar foto, trazendo um pesar de tristeza da sua perda. E isso vinha também acompanhado da necessidade de mudanças que precisavam ser implementadas, num esforço que o novo dirigente estava

realizando e que envolvia uma serie de mudanças na coordenação, controle do trabalho e processos de trabalho. Como observado na fala do dirigente da empresa:

“Então foi por isso que eu decidi mudar, mudar alguma coisa, então o primeiro passo para mudar a organização para a gente conseguir enxergar o que é a fábrica, vamos primeiro ver o que é a fábrica: pronto! Agora a gente já está vendo o que a gente tem na mão. Agora vamos trabalhar, vamos desenvolver um produto novo, vamos participar disso, vamos fazer isso, vamos exportar, vamos mudar, vamos montar o valor de mercado, então foi isso, foi isso que aconteceu, por isso resolvemos mudar, porque eu sozinho não consigo fazer nada. ”

E na fala do supervisor de fábrica da empresa METAL-A

“Agora eles estão mudando o sistema e agora não sei como vai ficar. Provavelmente ele (se referindo a novo gestor da produção) vai trabalhar com o estoque mínimo, e o estoque mínimo ele vai ter x peças e eles vão lançar a ordem de produção. ”

Na empresa METAL-B, a vontade da dirigente, que estava ligada à maior padronização dos processos, também encontrava resistência a mudanças, mas, neste caso, até pelo próprio tipo de domínio mercado-produto em que a empresa estava atuando, mas que também, na opinião da dirigente, era uma característica humana.

“Porque as coisas mudam muito, e tudo, porque antes tinham algumas áreas que mudavam, agora todas mudam muito, não dá para ficar sentando esperando fazendo as mesmas coisas sempre, do mesmo jeito sempre, e é difícil porque é outra característica. Não, deve ser humana mesmo, é a resistência às mudanças, isso aí é um paredão que, pelo amor de Deus, o cara para mudar de lado que ele senta na mesa ... muda de lado, vamos ver, é difícil, na sala de aula, as pessoas sentam nos mesmos lugares, em volta das mesmas pessoas, então na empresa é a mesma coisa, então a gente resiste a mudança assustadoramente, e na empresa que vive os tempos atuais, que é de transformação constante isso é duro né porque é uma engrenagem que é difícil de botar para funcionar, de pensar diferente, de fazer diferente, ou experimentar, porque tem expectativa que é de tudo mundo, porque assim,

você acha que vai mudar e vai ficar melhor, não existe isso, a mudança é uma tentativa, uma experiência, pode dar certo e pode dar errado, e ninguém tem obrigação que dê certo, e se der errado, a gente volta para trás, então, a ideia não vai funcionar, pode ser que sim, pode ser que não, se a gente não experimentar, nunca vamos saber, e as pessoas bloqueiam na saída.”

E diretamente relacionado à questão de aceitar a mudança, a necessidade dos dirigentes em manter o controle e o poder dentro da empresa - uma vez que, nos dois casos, o conhecimento de como fazer estava em posse do trabalhador e das gerências - assim, era preciso obter meios de controle. Na empresa METAL-A, existia uma disputa entre supervisor de fábrica que se sentia ameaçado com a perda do poder fruto das mudanças e buscava centralizar todas as informações e controles, que era informal. Na empresa METAL-B, existia por parte da dirigente uma preocupação em manter o controle, difícil de gerenciar devido às características dos produtos e processos tentados a ser mantidos por meio de alguns sistemas informatizados por ela controlado.

E por fim, o último grande problema que define o campo de direção estratégica, de mudanças e do controle é relacionado à história de como a organização foi criada, que tipo de habilidades desenvolveu ao longo da história. Por serem duas empresas, com baixo índice de rotatividade e o papel dos dirigentes anteriores se transfere com maior força na organização. Além disso, a maior fragilidade e limitação de recursos de uma pequena empresa, não permitem muitas grandes mudanças - da maneira como a empresa surgiu, do conhecimento dos dirigentes e dos ajustes que foram necessárias serem adotadas no processo de sucessão das empresas.

CAPÍTULO 5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na tentativa de compreender a orientação estratégica, organização do trabalho e impacto no desempenho da pequena empresa, na primeira parte da pesquisa, foram levantadas quatro hipóteses, sendo que duas delas foram rejeitadas.

Na primeira hipótese - que tratou das especificidades da pequena empresa e a relação com as características do dirigente (gênero, escolaridade, tempo de experiência, dedicação exclusiva do dirigente à empresa e experiência anterior do dirigente) e características da empresa (tamanho em termos de número de funcionários, tempo de existência da empresa, localização, empresas com filial, empresa com dirigentes anteriores, fato da empresa ser criada/herdada ou fundada) – pôde ser observada significância estatística quando feita a correlação entre tais questões (especificidades e características). Assim, foi possível verificar que as especificidades precisam ser analisadas não somente em função de um setor ou de um grupo de pequenas empresas, mas que a especificidade está relacionada a certas características individuais das empresas ou dos dirigentes, ou seja, a especificidade deve ser olhada sobre a perspectiva de heterogeneidade das pequenas empresas.

Como já apontado por Torres e Julien (2005), é preciso que o paradigma da generalidade, dada a teoria de especificidades das pequenas empresas, seja contrastado com a teoria da heterogeneidade. Como em qualquer teoria, as teorias das especificidades podem ser refutadas (TORRES; JULIEN, 2005). Nesta pesquisa foi possível verificar que nem todas as pequenas empresas possuem as características de gestão baseadas nas tradicionais teorias de especificidades da pequena empresa. Muitas empresas assinalaram não concordar com a existência de determinadas especificidades. Se tomar como exemplo a questão que teve maior média entre todas as afirmações do questionário de especificidade: Questão 14 – fator financeiro é o principal motivador para ter o próprio negócio. Esta foi a questão que teve o maior desvio-padrão, ou seja, muitas empresas estão entre os dois extremos, acham este fator de grande importância ou não lhe dão importância alguma, mostrando a grande heterogeneidade das respostas. E isso também ocorre em outras questões relativas à especificidade da pequena empresa.

A segunda hipótese buscou verificar se o tipo de orientação estratégica adotada por uma empresa influencia seu desempenho. A hipótese foi rejeitada, pois não foi possível observar significância estatística para essa correlação. No estudo, as empresas prospectoras e analistas apresentaram maior índice de crescimento no faturamento, no entanto, esta relação

entre estratégia e desempenho não pôde ser confirmada. Assim, diferentemente do que indicado por Miles e Snow (1978), as empresas prospectoras não tiveram desempenho superior se comparado aos demais tipos estratégicos, e as reativas não tiveram pior desempenho. O mesmo ocorre no estudo em pequenas empresa que foi realizado por Aragón-Sánchez e Sánchez-Marín (2005). Os autores não encontraram resultados satisfatórios de correlação quando comparada a orientação estratégica e o desempenho em termos de retorno sob investimento. Uma explicação para esse resultado é que existe uma série de fatores que precisam ser analisados em conjunto e que impactam o desempenho da empresa, fatores que vão além de indicadores contábeis. No estudo de Aragón-Sánchez e Sánchez-Marín (2005), foi considerado um indicador global de percepção do dirigente sobre o desempenho da empresa em relação ao concorrente. Neste caso foi encontrada relevância estatística.

Aragón-Sánchez e Sánchez-Marín (2005) explicam que um dos motivos para não encontrar esta correlação orientação-desempenho demonstrado em outros estudos é porque as pequenas empresas têm menos liberdade de desempenhar a estratégia escolhida se comparadas às grandes empresas. Na segunda fase da pesquisa (abordagem qualitativa), ficou mais evidente esta questão, pois a escolha estratégica das empresas, era fruto de diversos fatores além da escolha ou vontade do dirigente.

A quarta hipótese, que considera a influência da orientação estratégica e do tipo de organização do trabalho com o desempenho, ajuda a demonstrar que quando considerado mais uma variável (organização do trabalho), além da orientação estratégica, são encontradas evidências de que estas variáveis podem influenciar o desempenho. Assim, pode-se entender que, quando a orientação estratégica deixou de ser considerada de maneira isolada - com incorporação de outra variável - é possível verificar uma correlação. Esse resultado ajuda no entendimento de que existe uma série de fatores que interferem tanto no desempenho como na escolha estratégica da empresa e, por isso, é mais coerente que eles sejam considerados de maneira integrada.

A terceira hipótese diz respeito à relação entre o tipo de organização do trabalho e o desempenho. A relação entre essas variáveis não foi estatisticamente significativa. Uma explicação é que, dentro das características consideradas para definir o tipo ou arquétipo de organização do trabalho, quase que a totalidade das empresas (90%) se autoenquadram no tipo de organização do trabalho com perfil clássico taylorista. As empresas se identificaram como uma organização do trabalho com atividades especializadas; clara divisão do trabalho nas atividades de preparação, projeto e execução; tarefas desenvolvidas com procedimentos previamente definidos por outros setores da empresa. No entanto, ao se realizar a segunda

etapa da pesquisa (estudo de caso), puderam ser observadas características que diferem do tradicional modelo taylorista proposto pela literatura. Além disso, essa homogeneidade na forma de organizar o trabalho não se aplicou quando as empresas foram analisadas mais profundamente durante o estudo de caso.

Nas empresas do estudo de caso, foram encontrados aspectos relativos à especialização de tarefas e divisão de trabalho como previsto pelo arquétipo de organização do trabalho taylorista, no entanto, não existia esta divisão profunda das tarefas e especialização como idealizado pela teoria.

Na empresa METAL-A, a atividade de preparação poderia ser executada por outro funcionário, que desenvolveria, por exemplo, a programação do torno CNC para outro funcionário operar a máquina. Mas, muitas vezes, este mesmo funcionário que fazia a programação também usinava as peças. Já em outras máquinas, o próprio operador poderia fazer a preparação e execução das atividades. No setor de usinagem e calderaria, a rotação de atividades não era uma prática instituída, pois cada operário possuía sua função, mas, dependendo da necessidade da fábrica, o supervisor realocava o funcionário para outra atividade. Por exemplo, no período em que o estudo foi realizado, o setor de calderaria carecia de número de funcionários, pois o operário da usinagem estava realocado para a solda. Isso era possível: já que o índice de rotatividade (demissões e contratações) na empresa era baixo, os operários tinham maior tempo de experiência e dominavam diversos processos. Além disso, executando-se os operários dos tornos CNC, que tinham uma atuação mais fixa nas máquinas, que atuavam nas furadeiras, corte, guilhotina tinham atividades diversas, incluindo até mesmo auxiliar no recebimento de matéria-prima. Na montagem, o trabalho era organizado em pequenas células de trabalhos, por tipo de produto. Assim, embora especializado por tipo, ou família, o produto completo era montado na célula. O menor volume de produção não permitia uma grande especialização de atividades; na montagem, por exemplo, em células de produtos menos complexo, o operário poderia realizar a montagem de 20 tipos de produtos variados.

O dirigente ou supervisor da fábrica era quem ficava responsável pela concepção do produto ou processo; no entanto, o supervisor realizava um treinamento informal, acompanhava o operador, que poderia utilizar de seu conhecimento e autonomia para melhor realizar a atividade.

Não existiam funcionários ou setores responsáveis pelas atividades de manutenção e qualidade. Assim, os próprios operários realizam tal controle de qualidade em alguma fase do processo. A manutenção das máquinas era responsabilidade do supervisor e de mais um

funcionário, que verificavam os problemas ocorridos na fábrica e, se necessário contratavam serviços externos.

Dessa forma, ao analisar a divisão do trabalho e especialização de tarefas na empresa METAL-A, não se pode dizer que ela possuía uma divisão e especialização baseada no conceito taylorista e, muito menos, se aproximaria do conceito do modelo japonês/enxuto, baseado nos grupos com autonomia relativa que se utilizam das técnicas de melhoria e gestão da qualidade.

Na empresa METAL-B o nível de formalização, especialização e divisão de tarefas, era mais claramente observado, mas da mesma forma não se pode dizer que se enquadraria no conceito de profunda divisão vertical/horizontal e de especialização do modelo ou arquétipo taylorista de organização do trabalho. No setor de montagem, havia grupos, normalmente de dois montadores, que eram definidos pelo gerente de produção e cada um dos grupos era alocado para a montagem de um tipo de produto. Dessa forma, os montadores realizavam o ciclo completo de montagem. Nos demais setores, os operários ficavam fixos a um tipo de atividade, por exemplo, usinagem, pintura, jateamento, calandra, corte. A concepção do produto/processo era de responsabilidade do setor de engenharia, que desenvolvia uma folha com processos sugeridos para execução de atividades. No entanto, esses processos poderiam ser modificados por decisão dos chefes, encarregados e operadores.

Diferentemente da empresa METAL-A, na empresa METAL-B existiam também setores especializados pela qualidade, manutenção, gestão de pessoas e outros setores de apoio à produção.

Nas duas empresas havia a figura de um supervisor, no entanto, o aspecto da supervisão cerrada e constante tratada no taylorismo não era o que prevalecia entre as empresas. O supervisor da empresa METAL-A realizava uma série de atividades que envolvia, além da coordenação de pessoal, o desenvolvimento de produto, o controle da manutenção das máquinas, controle de estoques e recebimento de matéria-prima, treinamento para montagem de um novo produto. Nesse caso, o papel do supervisor era o de distribuir atividades, cuidar de diversas áreas de apoio para o funcionamento da fábrica e não o papel fortemente baseado no controle de produtividade do operário. O papel do supervisor era garantir o funcionamento da fábrica, de maneira que atendesse, dentro do prazo, os pedidos dos clientes. Além disso, pode-se dizer que, em alguns momentos, o papel do supervisor ou do antigo dirigente era quase o de artesão-aprendiz. Ao conceber o novo produto, o operário era treinado de maneira informal. Mesmo no setor de montagem, havia nas células um operário mais experiente que treinava aquele com menos experiência.

Na empresa METAL-B, o papel de supervisão poderia ser atribuído aos chefes e encarregados das diferentes áreas que tinham como principais funções distribuir tarefas para cumprir os prazos passados pela gerência de produção e dos programadores de produção, e solucionar problemas técnicos. O conhecimento dos chefes e encarregados auxiliava na solução de um problema referente a um novo produto que precisa ser desenvolvido ou de uma adaptação que precisa ser realizada.

Dessa forma, a divisão e especialização das tarefas ocorriam nas empresas; no entanto, não como forma de parcelamento máximo de atividades a ponto de o trabalhador acabar perdendo o conhecimento de todo o processo. Além da decisão de gestão da organização, o baixo volume de produção existente nas pequenas empresas não permite que esse tipo de organização do trabalho possa ser um modelo vigente.

A supervisão também exercia outras funções, que não a de controle da produtividade, mas sim de apoio para que o cronograma de produção pudesse ser cumprido - o compromisso da supervisão é a entrega dos produtos nos prazos estabelecidos.

Além disso, na empresa METAL-A não havia nenhum tipo de controle de produtividade. No caso da empresa METAL-B, existia um apontamento de produção que era preenchido pelos operários, que indicavam o tempo gasto em cada atividade. Tal apontamento de produção era usado para fins de cálculo de custo de produção, mais do que medida de desempenho de produtividade. Na empresa METAL-B, havia um bônus que os funcionários recebiam, mas ele não era vinculado à produtividade individual, e sim ao de produtos vendidos, produzidos e entregues. A recompensa era coletiva e não individual como previsto pelo modelo taylorista.

O parcelamento de atividades não pretendia ignorar a interação de indivíduos como no modelo taylorista, pois, havia um autoajuste e interação constante dos trabalhadores em ambas as empresas. Esse tipo de interação visava cumprir os prazos estabelecidos para a entrega de produtos ou mesmo resoluções de problemas da produção.

Dessa forma, aplicação do método de pesquisa mista (quantitativa e qualitativa) permitiu a triangulação de abordagem que ajudou a melhor compreender os objetivos pretendidos e resultados alcançados. Foi possível constatar que a compreensão da orientação estratégica, organização do trabalho e desempenho da empresa é um processo complexo, visto que existe uma série de variáveis que interferem neste processo. Entre as variáveis que podem ser citadas, estão as especificidades referentes à pequena empresa, ao produto ou mercado, a história da empresa e dos dirigentes, as características do dirigente e gestores.

Assim, a forma de organizar o trabalho da pequena empresa não pode ser completamente explicada por um arquétipo teórico tradicional de organização do trabalho, embora possam ser encontradas características mais comuns, onde a especialização se dá tanto no nível amplitude de atividades de preparação, produção e apoio como em termos de execução do trabalho, com alguns casos de rotação de atividade. O projeto do trabalho e do produto também é executado por trabalhadores diferentes, com uma padronização e especificação prévia do trabalho, que podem ser modificadas pelos trabalhadores. Porém, na observação participante, foi possível verificar que, embora as características sejam comuns, o grau e motivação em que se padronizam, alocam e controlam atividades são diferentes. O que faz novamente confirmar a teoria sobre a grande heterogeneidade existente entre as pequenas empresas, mesmo que a pesquisa tenha sido limitada a um mesmo setor.

Na relação entre orientação estratégica e desempenho, o que se verifica é um desempenho de faturamento superior para um tipo estratégico: o prospector. Mas, que não é estatisticamente significativa, o que significa entender que não é apenas um tipo de orientação estratégica que pode ser sinônimo de desempenho superior. O desempenho da organização é uma medida que pode ser vista de diferentes maneiras pelo dirigente da empresa, ou seja, dependendo da perspectiva, o dirigente tem ou não foco maior no resultado financeiro, e a percepção sobre o que é ou não um bom resultado financeiro é diferente entre eles.

Se olhar para as especificidades consideradas na tradicional literatura de pequenas empresas, de uma maneira global, a média geral do questionário aplicado foi de 2,85 numa escala de 1 a 5, isso representa, pelo questionário aplicado, que o dirigente discorda ou acha aquele fator indiferente. Mais uma vez, podemos observar que a questão das especificidades é encontrada nas empresas, mas não são homogêneas; não existe uma evidencia completa de que as especificidades são encontradas em todas elas. Quando foi feita a correlação entre característica e especificidade, pode-se verificar que ela varia de acordo com essas características; quer dizer que a especificidade ocorre, ou não, com mais frequência não somente em função do tamanho, mas de um conjunto de características do dirigente e da empresa.

De toda forma, as especificidades relativas à motivação, crenças e valores do dirigente, que foram as maiores pontuadas durante o *survey*, também puderam ser observadas no estudo de caso como fatores importantes que refletem diretamente na forma como as empresas organizam seu trabalho e possuem uma direção estratégica. A especificidade da comunicação informal também era um fator importante na coordenação de atividades de organização do trabalho.

Como contribuições desta pesquisa no campo teórico, foi possível trazer algumas reflexões de que algumas teorias existentes sobre organização do trabalho e as especificidades da pequena empresa não são realidades completas quando aplicadas a determinadas realidades. E no caso da teoria tradicional sobre organização do trabalho, é preciso que sejam criados novos arquétipos que ajudem a explicar seu funcionamento, uma vez que as tradicionais teorias não explicam. Pode ser confirmada que os tipos de orientação com uma visão dinâmica que foi proposto por Miles e Snow (1978) e interpretados por Conant; Mokwa; Varadarajan (1990) por uma escala multi-item, ajudam a entender o comportamento das pequenas empresas. Talvez por esse motivo há expressivo número de pesquisas que utilizem essa teoria no campo das pequenas empresas.

Uma das contribuições práticas para os gestores é a entrega de um relatório com os resultados da pesquisa que ajudam as empresas a ter maiores informações sobre o setor e tomar suas decisões. A reflexão para os gestores está em observar que existem várias formas de chegar ao mesmo resultado de desempenho que garantam sucesso das empresas, mas é preciso que os dirigentes aprendam a lidar com as peculiaridades de ser pequeno. Que a formalização em excesso dos modelos existentes para as corporações, que muitas vezes são vistos como solução, talvez não seja o caminho a ser trilhado para garantir o melhor desempenho. De que é importante respeitar o histórico das empresas e os indivíduos que exercem influência na organização, uma vez que, por causa do seu tamanho reduzido e dos recursos mais limitados, os indivíduos e os processos existentes tenham grande força e ajudem a determinar a essência da organização. Não respeitar essa essência, pode significar o fim da organização.

E, ainda dentro das contribuições, não poderia deixar de mencionar a importância do trabalho para a formação da pesquisadora. O esforço realizado e o aprendizado obtido ao se fazer um doutorado não conseguem ser completamente traduzidos no texto de uma tese, mas é um dos instrumentos que ajudam tornar este aprendizado possível.

O doutorado, sem dúvida, foi para mim, não só um processo profissional obrigatório. Uma vez que atuo como docente de uma universidade, é um requisito exigido. Mas foi uma forma de aprendizado nos diferentes âmbitos da vida acadêmica e pessoal.

Ao fazer o mestrado, tive a chance de “saber que não sabia” e continuei “não sabendo”, mas com alguma ideia do que era o processo de fazer uma pesquisa científica. Agora, ao estar finalizando o doutorado, continuo com a mesma sensação de que “não sei”, mas é um “não saber” mais pautado em meios de como trilhar este conhecimento por meio da

utilização de métodos, dos processos de reflexões necessários no âmbito da pesquisa e da importância em buscar aperfeiçoar esses aprendizados.

Diversos conhecimentos incorporados por meio das disciplinas cursadas e da leitura do material acadêmico ou não acadêmico serão essenciais para desenvolver minhas atividades profissionais e mesmo pessoais. No entanto, um aprendizado que não poderia deixar de evidenciar é a experiência vivida no contato com o campo e que oportunizou o encantamento em se fazer pesquisa. A experiência que o campo das ciências sociais, que envolve a engenharia de produção e da administração, é fascinante por permitir essa proximidade com o instrumento “ser humano”, que é complexo e essencial no processo de construção do conhecimento dentro dessas áreas. Assim, fazer pesquisa nessas áreas permite que a cada dia possamos ter um novo olhar e realizar uma transformação interna. Por isso, é capaz de encantar e dar certeza de que, por hora, estou no caminho certo das minhas aspirações.

Em termos de limitações, estas são em parte inerentes à escolha do método realizado. O método de pesquisa quali-quantitativo não permite um aprofundamento em uma abordagem específica, visto que o objetivo é a abrangência maior para que seja feita a triangulação dos resultados com duas abordagens. Assim, dada a restrição de tempo, este método faz com que se tenha menor profundidade em uma abordagem, se comparado a outro tipo de método que aplica uma abordagem exclusiva.

Além disso, como se aplicam ambas as abordagens, o método traz as limitações de cada uma delas. No que tange à fase quantitativa, a limitação está na redução das informações em um questionário que pode não ser capaz de prever as diferentes situações que se pretende abarcar no construto teórico e da complexidade do fenômeno escolhido, o que pode trazer uma visão limitada do resultado pretendido. Além disso, existe um baixo índice de retorno para este tipo de pesquisa e, em função da população escolhida, a amostra é pequena, o que atrapalha um pouco as inferências e análises realizadas.

Já as características da pesquisa qualitativa são: a) o pesquisador é o próprio instrumento de pesquisa que usa seus sentidos para interpretar os fenômenos por meio de sua consciência e ainda b) o ambiente natural do sujeito é inequivocamente o campo onde ocorrerá a observação sem o controle de variáveis (TURATO, 2005). Por isso, a primeira limitação está relacionada ao conhecimento e experiência do pesquisador, visto que tais questões possuem grande peso no resultado da pesquisa, e que foi a primeira vez que a pesquisadora efetivamente trabalhou com este método. Além disso, a não possibilidade de controle de variáveis do campo, aliada ao tempo disponível para execução da pesquisa, limitou o campo de investigação devido a situações, como o tempo de permanência possível

na empresa, interrupção do funcionamento para período de férias, o acesso a determinadas áreas ou pessoas da empresa e outros casos que nem sempre podem ser previamente controlados.

Em relação a possibilidades de pesquisas futuras, existe ainda um campo muito grande a ser explorado quando se trata de pequenas empresas, dada a pequena produção existente, ainda mais no que concerne ao entendimento da organização do trabalho nessas, seriam necessários diversos esforços para ampliar e depois refinar este conhecimento.

Por isso, sugere-se utilizar outros construtos teóricos ou ampliar os utilizados para expandir este conhecimento, realizar pesquisa com outras populações ou realidades sociais a fim de se fazer comparações, utilizar outros tipos de referenciais teóricos metodológicos ou de técnicas para complementar o conhecimento dentro dos construtos teóricos utilizados.

Em termos de possibilidades de pesquisa futuras reais, está a comparação da pesquisa dentro da abordagem quantitativa com um estudo que está sendo conduzido com empresas polonesas, fruto de um estágio doutoral na *Silesian University of Technology*. O prazo disponível até então não permitiu que, até o fechamento do texto de tese, fossem incluídos os resultados que estão sendo coletados. Com apoio de dois professores do Instituto de Engenharia de Produção foi possível contatar entidades empresariais e empresas. E com uma tradução do questionário para o inglês, foi feita uma nova tradução do questionário para o polonês. Um link do questionário elaborado com a ferramenta Google Formulários foi disponibilizado no site de uma das entidades. No entanto, a limitação sobre a língua, o período de férias e o fato dos orientadores serem respectivamente o diretor e a coordenadora de pesquisa do instituto com restrição de tempo, o trabalho de coleta ainda não havia terminado até a data do término do estágio doutoral.

REFERÊNCIAS

- ABRAHAMSSON, L. Organisational Design in Small Companies - A Study of "Diffuse" Work Organisations. **Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society Annual Meeting**, v. 44, n. 10, p. 137–140, 1 jul. 2000.
- ABREU, A. Novas reflexões sobre a evolução da teoria administrativa: os quatro momentos cruciais no desenvolvimento da teoria organizacional. **Revista de Administração Pública**, v. 16, n. 4, p. 39–52, 1982.
- ACQUAAH, M. Managerial social capital, strategic orientation, and organizational performance in an emerging economy. **Strategic Management Journal**, v. 25, n. January 2004, p. 1235–1255, 2007.
- ALDAY, H. O planejamento estratégico dentro do conceito de administração estratégica. **Revista FAE, Curitiba**, v. 3, n. 2, p. 9–16, 2000.
- ALLEN, R. S.; HELMS, M. M. Linking strategic practices and organizational performance to Porter's generic strategies. **Business Process Management Journal**, v. 12, n. 4, p. 433–454, 2006.
- ANDRADE, R. M. de. **Orientação estratégica e desempenho organizacional na pequena empresa: uma survey do setor metal-mecânico**. 2014. Universidade de São Paulo - Escola de Engenharia de São Carlos - Departamento de Engenharia de Produção, 2014.
- ARAGON-SANCHEZ, A.; SANCHEZ-MARIN, G. Strategic orientation, management characteristics, and performance: A study of Spanish SMEs. **Journal of Small Business Management**, v. 43, n. 3, p. 287–308, 2005.
- ARAGÓN-SÁNCHEZ, A.; SÁNCHEZ-MARÍN, G. Strategic Orientation , Management Characteristics , and Performance : A Study of Spanish SMEs. **Journal of Small Business Management**, v. 43, n. 3, p. 287–308, 2005.
- BAYO-MORIONES, A.; BELLO-PINTADO, A.; MERINO-DÍAZ-DE-CERIO, J. The role of organizational context and infrastructure practices in JIT implementation. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 28, n. 11, p. 1042–1066, 2008.
- BEAVER, G.; PRINCE, C. Management, strategy and policy in the UK small business sector: a critical review. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 11, n. 1, p. 34–49, 2004.
- BERTO, R. de S.; NAKANO, D. Metodologia de Pesquisa e a Engenharia de Produção. In: Anais do XVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção - ENEGEP, Niteroi - RJ. **Anais...** Niteroi - RJ: ABEPRO, 1998.
- BIAZZI JR, F. O trabalho e as organizações na perspectiva sócio-técnica. **Revista de administração de empresas**, v. 34, n. 1, p. 30–37, 1994.
- BORGES, M.; DALBERIO, O. Aspectos metodológicos e filosóficos que orientam as pesquisas em educação. **Revista Iberoamericana de Educación**, v. 43, n. 5, p. 1–10, 2007.
- BRAGATTO, P. a.; ANSALDI, S. M.; AGNELLO, P. Small enterprises and major hazards: How to develop an appropriate safety management system. **Journal of Loss Prevention in the Process Industries**, v. 33, p. 232–244, 2015.
- BRASIL. **Mapa das Micro e Pequenas Empresas**. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2012/02/o-mapa-das-micro-e-pequenas-empresas>>. Acesso em: 1 set. 2014.
- BRAUN, V.; CLARKE, V. Using thematic analysis in psychology. **Qualitative research in psychology**, v. 3, n. 2, p. 77–101, 2006.
- BRAVERMAN, H. **Trabalho e capital monopolista: a degradação do trabalho no século xx**. Rio de Janeiro: LTR, 1974.

- BRYMAN, A. The debate about quantitative and qualitative research: a question of method or epistemology? **British Journal of Sociology**, v. 35, n. 1, p. 75–92, 1984.
- BURRELL, G.; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organisational analysis: elements of the sociology of corporate life**. Burlington: Ashgate, 2005.
- CALDAS, M. Paradigmas em estudos organizacionais: uma introdução à série. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 1, p. 53–57, 2005.
- CANINA, L.; ENZ, C. A.; HARRISON, J. S. Agglomeration effects and strategic orientations: Evidence from the U.S. lodging industry. **Academy of Management Journal**, v. 48, n. 4, p. 565–581, 2005.
- CÊRA, K.; ESCRIVÃO FILHO, E. Particularidades de gestão da pequena empresa: condicionantes ambientais, organizacionais e comportamentais do dirigente. In: Anais do Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas - EGEP, Brasília. **Anais...** Brasília: UEM/UEL/UNB, 2003.
- CHILD, J. Organization structure and strategies of control: A replication of the Aston study. **Administrative Science Quarterly**, v. 17, n. 2, p. 163–177, 1972.
- CIBORRA, C.; GASBARRI, G.; MAGGIOLINI, P. Microinformatics and work organization-a case study. **Euromicro Newsletter**, v. 4, n. 1, p. 232–238, 1978.
- CONANT, J.; MOKWA, M.; VARADARAJAN, P. Strategic types, distinctive marketing competencies and organizational performance: a multiple measures- based study. **Strategic management ...**, v. 11, n. October 1989, p. 365–383, 1990.
- COOPER, A. Strategic management: New ventures and small business. **Long Range Planning**, v. 14, n. 5, p. 39–45, 1981.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- DAFT, R.; LENGEL, R. Organizational information requirements, media richness and structural design. **Management science**, v. 32, n. 5, p. 554–571, 1986.
- DELLA TORRE, E.; SOLARI, L. High-performance work systems and the change management process in medium-sized firms. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 24, n. 13, p. 2583–2607, 2013.
- DESARBO, W. S.; DI BENEDETTO, C. A.; SONG, M.; SINHA, I. Revisiting the miles and snow strategic framework: Uncovering interrelationships between strategic types, capabilities, environmental uncertainty, and firm performance. **Strategic Management Journal**, v. 26, n. 1, p. 47–74, 2005.
- DRUCKER, P. A empresa pequena; a empresa média; a empresa em crescimento. In: **Práticas de Administração de Empresas**. São Paulo: Pioneira, 1981.
- EUROPEAN COMMISSION. **What is an SME?** Disponível em: <http://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/sme-definition_en>. Acesso em: 27 ago. 2016.
- FIEP. **Complexo metalmecânico**. Disponível em: <<http://www.fiepr.org.br/fomentoeddesenvolvimento/cadeiasprodutivas/>>. Acesso em: 1 jan. 2016.
- FLEURY, A. C. **Organização do trabalho industrial: um confronto entre teoria e realidade**. 1978. Universidade de São Paulo - Escola Politécnica, 1978.
- FLEURY, A. C. Organização do trabalho em pequenas e médias empresas do setor mecânico. **Revista de Administração de Empresas**, v. 22, n. 4, p. 17–27, 1982.
- FLEURY, A. C. C.; SNELWAR, L.; MARX, R. .; SILVA, M. T. .; ZIBOVICIUS, M. Arcabouço teórico-conceitual para orientar os estudos de campo. In: **Prospecção de Mudanças Ocupacionais Decorrentes de Novas Formas de Organização do Trabalho**. Brasília: SENAI, 2006.

- FLEURY, A. C.; VARGAS, N. **Organização do trabalho: uma abordagem interdisciplinar – sete estudos sobre a realidade brasileira**. Sao Paulo: Atlas, 1983.
- FORZA, C. Survey research in operations management: a process-based perspective. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 22, n. 2, p. 152–194, 2002.
- GATIGNON, H.; XUERE, J. Strategic orientation of the firm and new product performance. **Journal of marketing research**, v. 32, p. 77–90, 1997.
- GERMAIN, C. Etnography: the method. In: **Nursing research: a qualitative perspective**. New York: National League for Nursing Press, 1993.
- GIL, A. **Como elaborar projetos de pesquisa**. Sao Paulo: Atlas, 2007.
- GIL, A. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6a. ed. Sao Paulo: Atlas, 2009.
- GIMENEZ, F. a. P.; PELISSON, C.; KRÜGER, E. G. S.; HAYASHI JR, P. Estratégia em pequenas empresas: uma aplicação do modelo de miles e snow. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 3, n. 2, p. 53–74, 1999.
- GOLES, T.; HIRSCHHEIM, R. The paradigm is dead, the paradigm is dead long live the paradigm: the legacy of Burrell and Morgan. **Omega**, v. 28, 2000.
- GRANT, A.; FRIED, Y. Putting job design in context: Introduction to the special issue. **Journal of Organizational Behavior**, v. 157, n. November 2009, p. 145–157, 2010.
- HALL, R. The concept of bureaucracy: An empirical assessment. **American Journal of Sociology**, v. 69, n. 1, p. 32–40, 1963.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C. **Competindo para o futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- HIRATA, H.; FERREIRA, C. G.; MARX, R.; SALERNO, M. S. Alternativas sueca, japonesa, italiana e japonesa ao paradigma fordista: elementos para discussão sobre o caso. In: **Gestão da Qualidade: Tecnologia e Participação**. Brasília: CODEPLAN, 1992. p. 157–178.
- HULT, G. T. M.; KETCHEN, D. J. Does market orientation matter?: a test of the relationship between positional advantage and performance. **Strategic Management Journal**, v. 22, n. 9, p. 899–906, set. 2001.
- HURLEY, R.; HULT, G. Inovation, Marketing Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination. **Journal of Marketing**, v. 62, n. July, p. 42–54, 1998.
- HURST, E.; ALVAREZ, F.; BOROVICKA, J.; LANDIER, A. What Do Small Bussiness Do? In: Cambridge. **Anais...** Cambridge: NATIONAL BUREAU OF ECONOMIC RESEARCH, 2011.
- JANTUNEN, A.; NUMMELA, N.; PUUMALAINEN, K.; SAARENKETO, S. Strategic orientations of born globals-Do they really matter? **Journal of World Business**, v. 43, n. 2, p. 158–170, 2008.
- JOHANSSON, C. R.; ODENRICK, P. Development of work organization and productivity in a small industrial company - A case study. In: Proceedings of the XIVth Triennial Congress of the International Ergonomics Association and 44th Annual Meeting of the Human Factors and Ergonomics Association, “Ergonomics for the New Millennium”, **Anais...**2000.
- JUILLERAT, T. L. Friends, not foes?: Work design and formalization in the modern work context. **Journal of Organizational Behavior**, v. 31, p. 216–239, 2010.
- JUNG, C. F. **Elaboração de projetos de pesquisa aplicados a engenharia de producao**. Disponível em: <www.metodologia.net.br>. Acesso em: 1 fev. 2011.
- KAPLAN, R.; NORTON, D. **A estratégia em ação: balance scorecard**. 26a. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.
- KITCHENHAM, B.; MENDES, E.; TRAVASSOS, G. A systematic review of cross-vs. within-company cost estimation studies. **Proceedings of the 10th ...**, 2006.
- KOHLI, A.; JAWORSKI, B. Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. **The Journal of Marketing**, v. 54, n. April, p. 1–18, 1990.

- KOSKINA, A. Control and social relations in a small contact-centre Aikaterini Koskina. **International Journal of Work Innovation**, v. 1, n. 1, p. 24–41, 2012.
- LACERDA, D.; SILVA, E.; NAVARRO, L.; OLIVEIRA, N.; CAULLIRAUX, H. Algumas caracterizações dos métodos científicos em Engenharia de Produção: Uma análise de periódicos nacionais e internacionais. In: Anais do Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ABEPRO, 2007.
- LAFORET, S.; TANN, J. Innovative characteristics of small manufacturing firms. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 13, n. 3, p. 363–380, 2006.
- LEONE, N. A dimensão física das pequenas e médias empresas (PM E's): à procura de um critério homogeneizador. **Revista de Administração de Empresas**, v. 31, n. 2, p. 53–59, 1991.
- LEONE, N. As especificidades das pequenas e médias empresas. **Revista de Administracao**, v. 34, n. 2, p. 91–94, 1999. Disponível em: <<http://www.rausp.usp.br/principal.asp?artigo=263>>. Acesso em: 11 set. 2014.
- LESKOVAR-SPACAPAN, G.; BASTIC, M. Differences in organizations' innovation capability in transition economy: Internal aspect of the organizations' strategic orientation. **Technovation**, v. 27, n. 9, p. 533–546, 2007.
- LIMA, M. Gestão e inovação na organização do trabalho: uma abordagem historico-teórico-crítica e implicações em pequenas e médias empresas brasileiras. **REAd**, v. 7, n. 1, 2001.
- LIMA, M.; MENDES, J. Inovação na gestão organizacional e tecnológica: conceitos, evolução histórica e implicações para as micro, pequenas e médias empresas no Brasil. **Revista Produção Online. Florianópolis**, ..., v. 3, n. 2, p. 1–23, 2003.
- LIRANI, H. R. **Fatores de sucesso de pequenas empresas: análise de empresas do setor varejista de são carlos-sp**. 2014. Universidade de Sao Paulo, 2014.
- LIU, G. S.; SHAH, R.; SCHROEDER, R. G. Linking work design to mass customization: A sociotechnical systems perspective. **Decision Sciences**, v. 37, p. 519–545, 2006.
- LLOYD, C.; PAYNE, J. Goodbye to all that? a critical re-evaluation of the role of the high performance work organization within the UK skills debate. **Work, Employment & Society**, v. 20, n. 1, p. 151–165, 1 mar. 2006.
- MACEDO, F. M. F.; BOAVA, D. L. T.; ANTONIALLI, L. M. A fenomenologia social na pesquisa em estratégia. **Revista de Administração do Mackenzie**, v. 6776, p. 171–203, 2012.
- MARX, K. **O capital - crítica da economia política**. São Paulo: Editora Difel, 1985.
- MARX, R. Autonomia, trabalho em grupo e estratégia empresarial. O que há de novo neste final de século? **São Paulo em Perspectiva**, p. 67–75, 1997.
- MARX, R. **Trabalho em grupo e autonomia como instrumentos de competição**. 2 ed. ed. Sao Paulo: Atlas, 2010.
- MATSUNO, K.; MENTZER, J. T. The Effects of Entrepreneurial Proclivity and Market Orientation on. **Journal of Marketing**, v. 66, n. July, p. 18–22, 2002a.
- MATSUNO, K.; MENTZER, J. T. The Effects of Entrepreneurial Proclivity and Market Orientation on. n. July, 2002b.
- MAYER-AHUJA, N.; WOLF, H. Beyond the Hype. Working in the German Internet Industry. **Critical Sociology**, v. 33, n. 1–2, p. 73–99, 2007.
- MILES, R. E.; SNOW, C. C. **Organizational strategy, structure, and process**. California: Stanford Business Classics, 2003.
- MILES, R.; SNOW, C.; MEYER, A.; COLEMAN JR, H. Organizational strategy, structure, and process. **Academy of management ...**, v. 3, n. 7, p. 546–562, 1978.
- MINTZBERG, H. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes: estrutura em cinco configurações**. 2. ed. Sao

Paulo: Atlas, 2009.

MIYANO, M. C. S.; DESLANDES, S. F. **Caminho do pensamento: epistemologia e método**. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2002.

MOHR, R. D.; ZOGHI, C. High-involvement work design and job satisfaction. **Industrial & Labor Relations Review**, v. 61, p. 275–296, 2008.

MORGESON, F.; DIERDORFF, E. C.; HMUROVIC, J. L. Work design in situ: Understanding the role of occupational and organizational context. **Journal of Organizational Behavior**, v. 360, n. June 2009, p. 351–360, 2010.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. **Teoria geral da administração**. Sao Paulo: Pioneira e Thomson Learning, 2008.

NAVER, J. C.; SLATER, S. The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. **Journal of Marketing**, p. 20–35, 1990.

NEELY, A.; RICHARDS, H.; MILLS, J.; PLATTS, K.; BOURNE, M. Designing performance measures: a structured approach. **International Journal of Operations and Production Management**, v. 17, n. 11, p. 1131–1152, 1997.

NG, H. S.; MUI, D.; KEE, H.; BRANNAN, M. The Role of key Intangible Performance Indicators for Organisational Success. p. 779–788, 2010.

NOBLE, C.; SINHA, R.; KUMAR, A. Market orientation and alternative strategic orientations: a longitudinal assessment of performance implications. **Journal of marketing**, v. 66, n. October, p. 25–39, 2002.

O'REGAN, N.; GHOBADIAN, A. Innovation in SMEs: the impact of strategic orientation and environmental perceptions. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 54, n. 2, p. 81–97, 2005.

OLDHAM, G. R.; HACKMAN, J. R. Relationships Between Organizational Structure and Employee Reactions: Comparing Alternative Frameworks. v. 26, n. March, 1981.

OLDHAM, G. R.; HACKMAN, J. R. Not what it was and not what it will be: The future of job design research. **Journal of Organizational Behavior**, v. 31, p. 463–479, 2010.

OLIVELLA, J.; CUATRECASAS, L.; GAVILAN, N. Work organisation practices for lean production. **Journal of Manufacturing Technology Management**, v. 19, n. 7, p. 798–811, 2008.

OSTERMAN, P. The wage effects of high performance work organization in manufacturing. **Industrial & Labor Relations Review**, v. 59, p. 187–204, 2006.

PAIVA JUNIOR, F. G. de; MELLO, S. C. B. de. Pesquisa Qualitativa nos Estudos Organizacionais: Contribuições Fenomenológicas de Alfred Schütz Qualitative Research in Organizational Studies: Phenomenological Contributions of Alfred Schütz. **Organizações em contexto**, v. 4, n. 8, p. 24–48, 2008.

PINTO, M.; ZAGO, M. A compreensão do significado cultural do aneurisma cerebral e do tratamento atribuídos pelo paciente e familiares: um estudo etnográfico. **Rev Latino-am Enfermagem**, p. 51–56, 2000.

PORTER, M. What is strategy? **Havard Business Review**, v. 74, n. 6, p. 61–78, 1996. Disponível em: <<http://scholar.google.com/scholar?hl=en&btnG=Search&q=intitle:What+is+Strategy?#0>>. Acesso em: 17 set. 2014.

PORTER, M. **Estratégia competitiva**. 2a. ed. Rio de Janeiro: Elsevier B.V., 2004.

PUGH, D.; HICKSON, D.; HININGS, C. An empirical taxonomy of structures of work organizations. **Administrative Science Quarterly**, v. 14, n. 1, p. 115–126, 1969.

PUGH, D. S.; HICKSON, D. J.; HININGS, C. R.; TURNER, C. Dimensions of Organization Structure. **Administrative Science Quarterly**, v. 13, n. 1, p. 65, jun. 1968.

RAJAGOPALAN, N. Strategic orientations, incentive plan adoptions, and firm performance:

- Evidence from electric utility firms. **Strategic Management Journal**, 1997.
- RAMPELL, C. Entrepreneurship: What's so great about small business? **The Economist**, jun. 2011. Disponível em: <<http://www.economist.com/>>.
- RATTNER, H. Acumulação de capital, internacionalização da economia e as pequenas e médias empresas. **Revista de Administração de Empresas**, v. 24, n. 4, p. 97–106, 1984.
- REIMANN, B. Dimensions of structure in effective organizations: some empirical evidence. **Academy of Management Journal**, v. 17, n. 4, p. 693–708, 1974.
- ROSIM, D.; YAMANAKA, L.; LIRANI, H.; ANDRADE, R. M.; PHILIPPSEN JR, L.; ESCRIVÃO FILHO, E. ESPECIFICIDADES DE GESTÃO DA PEQUENA EMPRESA: identificação de temas relevantes no período 1960-2014 por meio de levantamento sistemático. In: Anais da XIX Reunião da Red Pymes, Campinas. **Anais...** Campinas: Red Pymes, 2014.
- RUGMAN, A. M.; VERBEKE, A. Does Competitive Strategy Work for Small Business? **Journal of Small Business & Entrepreneurship**, v. 5, n. 3, p. 45–50, 1988.
- SALERNO, M. Da rotinização à flexibilização: ensaio sobre o pensamento crítico brasileiro de organização do trabalho. **Gestão & produção**, v. 11, n. 1, p. 21–32, 2004.
- SEBRAE-SP. Panorama das MPes Paulistas 2016. **Panorama das MPes Paulistas 2016**, 2016. Disponível em: <http://www.sebraesp.com.br/arquivos_site/biblioteca/EstudosPesquisas/mpes_numeros/book_pesquisa_sobre_mpes_paulistas_fe_2016.pdf>.
- SEMENSATO, B. I.; OLIVEIRA, J. De; MORAES, G. D. D. A.; FILHO, E. E. Caracterização Das Empresas Do Setor Metal-Mecânico a Partir Das Dimensões: Processo Produtivo E Ambiente Organizacional. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 2012, p. 106–122, 2012.
- SHEREHIY, B.; KARWOWSKI, W. The relationship between work organization and workforce agility in small manufacturing enterprises. **International Journal of Industrial Ergonomics**, v. 44, n. 3, p. 466–473, maio 2014.
- SILVA, L.; MENEZES, E. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4 edição e ed. Florianópolis: UFSC, 2005.
- SITTER, L. U. de; HERTOOG, J. F. den; DANKBAARL, B. From Complex Organizations with Simple Jobs to Simple Organizations with Complex Jobs. **Human Relations**, v. 50, n. 5, p. 497–534, 1 maio 1997.
- SLATER, S.; OLSON, E.; HULT, G. The moderating influence of strategic orientation on the strategy formation capability–performance relationship. **Strategic Management Journal**, v. 27, p. 1221–1231, 2006.
- SONG, M.; DI BENEDETTO, C. A.; NASON, R. W. Capabilities and financial performance: The moderating effect of strategic type. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 35, n. 1, p. 18–34, 2007.
- STAKE, R. E. **A arte da investigação com estudo de caso**. Lisboa: Fundação Calouste Gubenkian, 2007.
- SUTCU, A.; TANRITANIR, E.; DURMUSOGLU, B.; KORUCA, H. I. AN INTEGRATED METHODOLOGY FOR LAYOUT DESIGN AND WORK ORGANISATION. **South African Journal of Industrial Engineering**, v. 22, n. 1, p. 183–197, 2011.
- SYMNETICS. **O que é o balanced scorecard** Rio de Janeiro Balance Scorecard Collaborative e Symnetics, , 2003. .
- TANABIAN, M.; AZAMI, B. Building high-performance team through effective job design for an early stage software start-up. ... **Management Conference, 2005**. ..., p. 789–792, 2005. Disponível em: <http://ieeexplore.ieee.org/xpls/abs_all.jsp?arnumber=1559257>. Acesso em: 21 set. 2014.
- TASHAKKORI, a.; CRESWELL, J. W. Exploring the Nature of Research Questions in Mixed Methods Research. **Journal of Mixed Methods Research**, v. 1, n. 3, p. 207–211, 1 jul. 2007.

- TAYLOR, F. W. **Princípios de administração científica**. São Paulo: Atlas, 1990.
- TERENCE, A. C. F. **Processo de criação de estratégias em pequenas empresas: elaboração de um mapa estratégico para empresas de base tecnológica do pólo de São Carlos/SP**. 2008. Universidade de São Paulo, 2008.
- THEODORE, N.; WEBER, R. Changing Work Organization in Small Manufacturers: Challenges for Economic Development. **Economic Development Quarterly**, v. 15, n. 4, p. 367–379, 1 nov. 2001.
- THOMPSON, M.; HERON, P. Management capability and high performance work organization. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 16, n. 6, p. 1029–1048, jun. 2005.
- TORRES, O. The SME concept of Pierre-André Julien: an analysis in terms of proximity. **Piccola Impresa/Small Business**, n. 2, p. 1–12, 2004.
- TORRES, O. Specificity and Denaturing of Small Business. **International Small Business Journal**, v. 23, n. 4, p. 355–377, 1 ago. 2005.
- TORRES, O.; JULIEN, P. Specificity and Denaturing of Small Business. **International Small Business Journal**, v. 23, n. 4, p. 355–377, 1 ago. 2005.
- TURATO, E. R. Métodos qualitativos e quantitativos na área da saúde : definições , diferenças e seus objetos de pesquisa Qualitative and quantitative methods in health : definitions , differences and research subjects. v. 39, n. 3, 2005.
- U.S. SMALL BUSINESS ADMINISTRATION (SBA). **What are the Small Business Size Standards?** Disponível em: <<https://www.sba.gov/>>. Acesso em: 10 set. 2015.
- VAISMORADI, M.; TURUNEN, H.; BONDAS, T. Content analysis and thematic analysis: Implications for conducting a qualitative descriptive study. **Nursing and Health Sciences**, v. 15, n. 3, p. 398–405, 2013.
- VERGARA, S.; CALDAS, M. Paradigma interpretacionista: a busca da superação do objetivismo funcionalista nos anos 1980 e 1990. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 4, p. 66–72, 2005. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v45n4/v45n4a06.pdf>>. Acesso em: 11 set. 2014.
- VERREYNNE, M.-L.; MEYER, D. Small business strategy and the industry life cycle. **Small Business Economics**, v. 35, n. 4, p. 399–416, 23 dez. 2008.
- VIEIRA, T. R. C.; PASSOS, L. P. P. A. Paradigma Interpretativista e Etnografia nos Estudos Organizacionais. In: Anais do XIV Seminários em Administração, São Paulo. **Anais...** São Paulo: USP, 2011.
- VINBERG, S. Workplace health interventions in small enterprises: a Swedish longitudinal study. **Work (Reading, Mass.)**, v. 30, n. 4, p. 473–482, 2008.
- WELSH, J.; WHITE, J. A small business is not a little big business. **Harvard business review**, 1981.
- WOMACK, J.; JONES, D.; ROOS, D. **A máquina que mudou o mundo**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- WOOD, S. The Deskilling Debate , New Technology and Work Organization. **Acta Sociologica**, v. 30, n. 1, p. 3–24, 1987.
- YAMANAKA, L.; LIMA, R. P.; ESCRIVÃO FILHO, E. Work Organization in Small Businesses : systematic mapping of the literature. In: Proceeding of International Joint Conference - CIO-ICIEOM-IISE-AIM, Ijc, San Sebastian. **Anais...** San Sebastian: TECNUN, 2016.
- ZHOU, K.; YIM, C.; TSE, D. The effects of strategic orientations on technology-and market-based breakthrough innovations. **Journal of marketing**, v. 69, n. April, p. 42–60, 2005.
- ZHOU, K. Z.; LI, C. B. How does strategic orientation matter in Chinese firms? **Asia Pacific Journal of Management**, v. 24, n. 4, p. 447–466, 11 maio 2007.

APÊNDICE A

F	AUTOR	TÍTULO	REVISTA	ANO	CITAÇÕES
J	Marchand, A; Demers, A;	Does work really cause distress? The contribution of occupational structure and work organization to the experience of psychological	SOCIAL SCIENCE & MEDICINE	2005	38
J	Halford, S	Beyond corporate codes of conduct: Work organization and labour standards at Nike's suppliers	NEW TECHNOLOGY WORK AND	2005	28
J	Morrison, D; Cordery, J;	Job design, opportunities for skill utilization, and intrinsic job satisfaction	EUROPEAN JOURNAL OF WORK	2005	24
J	Thompson, M; Heron, P	Management capability and high performance work organization	INTERNATIONAL JOURNAL OF	2005	19
J	Morgeson, Frederick P.;	The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work	JOURNAL OF APPLIED	2006	191
J	de Treville, S; Antonakis, J	Could lean production job design be intrinsically motivating? Contextual, configurational, and levels-of-analysis issues	JOURNAL OF OPERATIONS	2006	60
J	Fuller, Jerry Bryan; Marler,	Promoting felt responsibility for constructive change and proactive behavior: Exploring aspects of an elaborated model of work design	JOURNAL OF ORGANIZATIONAL	2006	52
J	Borritz, M; Rugulies, R;	Burnout among employees in human service work: design and baseline findings of the PUMA study	SCANDINAVIAN JOURNAL OF PUBLIC	2006	52
J	Kompier, Michiel A. J.	New systems of work organization and workers' health	SCANDINAVIAN JOURNAL OF WORK	2006	42
J	Liu, Gensheng (Jason); Shah,	Linking work design to mass customization: A sociotechnical systems perspective	DECISION SCIENCES	2006	36
J	Corlett, E. N.	Background to sitting at work: research-based requirements for the design of work seats	ERGONOMICS	2006	35
J	Osterman, P	The wage effects of high performance work organization in manufacturing	INDUSTRIAL & LABOR RELATIONS	2006	34
J	Sprigg, Christine A.;	Call Centers as lean service environments: Job-related strain and the mediating role of work design	JOURNAL OF OCCUPATIONAL	2006	27
J	Kleiner, BM	Macroergonomics: Analysis and design of work systems	APPLIED ERGONOMICS	2006	24
J	Muntaner, Carles; Li, Yong;	County level socioeconomic position, work organization and depression disorder: A repeated measures cross-classified multilevel analysis of low-	HEALTH & PLACE	2006	23
J	Hill, CJ	Casework job design and client outcomes in welfare-to-work offices	JOURNAL OF PUBLIC ADMINISTRATION	2006	17
J	Matos, Eliane; Pires, Denise	Teorias administrativas e organização do trabalho: de Taylor aos dias atuais, influências no setor saúde e na enfermagem	Texto & Contexto - Enfermagem	2006	16
J	Shipton, Helen J.; West,	When promoting positive feelings pays: Aggregate job satisfaction, work design features, and innovation in manufacturing organizations	EUROPEAN JOURNAL OF WORK	2006	16
J	Koehoorn, Mieke;	Work organization and musculoskeletal injuries among a cohort of health care workers	SCANDINAVIAN JOURNAL OF WORK	2006	13
J	Griffiths, A.;	Work design and management in the manufacturing sector: development and validation of the Work Organisation Assessment Questionnaire	OCCUPATIONAL AND	2006	11
J	Cox, T.;	Work design and the labouring body: Examining the impacts of work organization on Danish cleaners' health	ANTIPODE	2006	11
J	Griffiths, A.;	Work design and management in the manufacturing sector: development and validation of the Work Organisation Assessment Questionnaire	OCCUPATIONAL AND	2006	11
J	Cox, T.;	Work design and management in the manufacturing sector: development and validation of the Work Organisation Assessment Questionnaire	OCCUPATIONAL AND	2006	11
J	Tyler, DA; Parker, VA;	An exploration of job design in long-term care facilities and its effect on nursing employee satisfaction	HEALTH CARE MANAGEMENT	2006	10
J	Lloyd, C; Payne, J	Goodbye to all that? a critical re-evaluation of the role of the high performance work organization within the UK skills debate	WORK EMPLOYMENT AND	2006	10
J	Alasoini, T	In search of generative results: A new generation of programmes to develop work organization	ECONOMIC AND INDUSTRIAL	2006	10
J	Muntaner C., Li S Y., Xue X.,	County level socioeconomic position, work organization and depression disorder: A repeated measures cross-classified multilevel analysis of low-	Health and Place	2006	23
J	Humphrey, Stephen E.;	Integrating motivational, social, and contextual work design features: A meta-analytic of the summary and theoretical extension work design	JOURNAL OF APPLIED	2007	225
J	Grant, Adam M.	Relational job design and the motivation to make a prosocial difference	ACADEMY OF MANAGEMENT	2007	188
J	Clegg, Chris; Spencer,	A circular and dynamic model of the process of job design	JOURNAL OF OCCUPATIONAL	2007	33
J	Locke, Richard; Kochan,	Beyond corporate codes of conduct: Work organization and labour standards at Nike's suppliers	INTERNATIONAL LABOUR REVIEW	2007	30
J	Arundel, Anthony;	How Europe's economies learn: a comparison of work organization and innovation mode for the EU-15	INDUSTRIAL AND CORPORATE	2007	27
J	Fried, Yitzhak; Grant, Adam	Job design in temporal context: a career dynamics perspective	JOURNAL OF ORGANIZATIONAL	2007	22
J	Gustavsen, Bjorn	Work organization and 'the Scandinavian model'	ECONOMIC AND INDUSTRIAL	2007	17

F	AUTOR	TÍTULO	REVISTA	ANO	CITAÇÕES
J	Hadden, W. C.; Muntaner, C.;	A glossary for the social epidemiology of work organisation: Part 3, terms from the sociology of labour markets	JOURNAL OF EPIDEMIOLOGY AND	2007	17
S	Reeves C., O'Leary-Kelly	The effects and costs of intimate partner violence for work organizations	Journal of Interpersonal	2007	27
J	MacDonald, L. A.; Harenstam,	Incorporating work organisation into occupational health research: an invitation for dialogue	OCCUPATIONAL AND	2008	27
J	Mohr, Robert D.; Zoghi, Cindy	High-involvement work design and job satisfaction	INDUSTRIAL & LABOR RELATIONS	2008	25
J	Borrell, C.; Muntaner, C.;	Immigration and self-reported health status by social class and gender: the importance of material deprivation, work organisation and household	JOURNAL OF EPIDEMIOLOGY AND	2008	22
J	Madelrieux, S.; Dedieu, B.	Qualification and assessment of work organisation in livestock farms	ANIMAL	2008	19
J	Gittell, Jody Hoffer;	IS THE DOCTOR IN? A RELATIONAL APPROACH TO JOB DESIGN AND THE COORDINATION OF WORK	HUMAN RESOURCE MANAGEMENT	2008	14
J	Marchand, Alain	Alcohol use and misuse: What are the contributions of occupation and work organization conditions?	BMC PUBLIC HEALTH	2008	11
S	Hempell T., Zwick T	"New technology, work organisation, and innovation"	Economics of Innovation and New	2008	18
S	Elo A.-L., Ervasti J.,	Evaluation of an Organizational Stress Management Program in a Municipal Public Works Organization	Journal of Occupational Health	2008	17
S	Olivella J., Cuatrecasas L.,	Work organisation practices for lean production	Journal of Manufacturing	2008	15
J	Grant, Adam M.; Parker,	Redesigning Work Design Theories: The Rise of Relational and Proactive Perspectives	ACADEMY OF MANAGEMENT	2009	90
J	Foss, Nicolai J.; Minbaeva,	Linking work design to mass customization: A sociotechnical systems perspective	HUMAN RESOURCE MANAGEMENT	2009	35
J	Holman, David; Frenkel,	WORK DESIGN VARIATION AND OUTCOMES IN CALL CENTERS: STRATEGIC CHOICE AND INSTITUTIONAL EXPLANATIONS	INDUSTRIAL & LABOR RELATIONS	2009	23
J	Pierce, Jon L.; Jussila, Iiro;	Psychological ownership within the job design context: revision of the job characteristics model	JOURNAL OF ORGANIZATIONAL	2009	19
J	Womack, Sarah K.; Armstrong, George,	Lean Job Design and Musculoskeletal Disorder Risk: A Two Plant Comparison	HUMAN FACTORS AND ERGONOMICS	2009	12
J	Jennifer M.	The Illusion of Will in Organizational Behavior Research: Nonconscious Processes and Job Design	JOURNAL OF MANAGEMENT	2009	11
J	Garlet, Estela Regina; Dias da	WORK ORGANIZATION OF A HEALTH TEAM IN ATTENDING THE USER IN URGENCY AND EMERGENCY SITUATIONS	TEXTO & CONTEXTO ENFERMAGEM	2009	7
S	Carmeli A., Gittell J.H.	High-quality relationships, psychological safety, and learning from failures in work organizations	Journal of Organizational	2009	43
J	Oldham, Greg R.; Hackman, J.	Not what it was and not what it will be: The future of job design research	JOURNAL OF ORGANIZATIONAL	2010	46
J	Grant, Adam M.; Fried,	Putting job design in context: Introduction to the special issue	JOURNAL OF ORGANIZATIONAL	2010	23
J	Kilduff, Martin; Brass, Daniel J.	Job design: A social network perspective	JOURNAL OF ORGANIZATIONAL	2010	20
J	Morgeson, Frederick P.;	Work design in situ: Understanding the role of occupational and organizational context	JOURNAL OF ORGANIZATIONAL	2010	18
J	Daniels, Kevin; de Jonge, Jan	Match making and match breaking: The nature of match within and around job design	JOURNAL OF OCCUPATIONAL	2010	15
J	Johns, Gary	Some unintended consequences of job design	JOURNAL OF ORGANIZATIONAL	2010	15
J	Williams, Helen M.;	Proactively performing teams: The role of work design, transformational leadership, and team composition	JOURNAL OF OCCUPATIONAL	2010	14
J	Grandey, Alicia A.; Diamond,	Interactions with the public: Bridging job design and emotional labor perspectives	JOURNAL OF ORGANIZATIONAL	2010	13
J	Erez, Miriam	Culture and job design	JOURNAL OF ORGANIZATIONAL	2010	11
J	DeJoy, David M.; Wilson,	Assessing the impact of healthy work organization intervention	JOURNAL OF OCCUPATIONAL	2010	10
S	Inness Michelle M., Turner N.,	"Transformational Leadership and Employee Safety Performance: A Within-Person, Between-Jobs Design",	Journal of Occupational Health	2010	17
S	Tepper B.J., Henle C.A.	A case for recognizing distinctions among constructs that capture interpersonal mistreatment in work organizations	Journal of Organizational	2011	25
J	Grant, Adam M.	GIVING TIME, TIME AFTER TIME: WORK DESIGN AND SUSTAINED EMPLOYEE PARTICIPATION IN CORPORATE VOLUNTEERING	ACADEMY OF MANAGEMENT	2012	11
J	Landsbergis, Paul A.;	Work organization, job insecurity, and occupational health disparities	AMERICAN JOURNAL OF INDUSTRIAL	2014	13

APÊNDICE B

	Fragmentação Vertical Fleury (2004)	Fragmentação Horizontal Fleury (2004)	Nível de Decisão (Operacional, Tática, Estratégica). Fleury (2004)	Fragmentação da Função Execução - Fleury (2004) Especialização da tarefa (produção) Mintzberg (2006)	Padronização/Especialização do Conteúdo do trabalho - Mintzberg (2006)	Tipo de supervisão/ coordenação de atividades - Mintzberg (2006)	Trabalho em grupo Marx (1997)
Artesanal	Mínima - não existe divisão entre atividades de preparação, apoio e execução da produção sendo responsabilidade do mesmo trabalhador.	Mínima - projeto, produção e controle de responsabilidade do mesmo indivíduo.	O mesmo trabalhador toma as decisões operacionais, táticas e estratégicas da organização.	Mínima - o mesmo indivíduo realizam o ciclo completo das atividades da produção.	Mínima - não existe uma especificação prévia do conteúdo ficando a cargo do funcionário	As atividades são coordenadas de maneira informal com controle na mão do operário da produção.	Individual
Clássica	Muito alta - as atividades preparação, apoio e execução da produção altamente fragmentada.	Muito Alta - Projeto do produto, planejamento e produção realizado de maneira altamente fragmentada por setores específicos.	O nível de decisão do trabalhador é mínimo se restringido ao operacional.	Alta - funcionários da produção desenvolvem atividades especializadas, com ciclos curtos e repetitivos.	Alta - Existe um prévia especificação do trabalho, com normas e procedimentos rigidamente definidos	A principal forma de coordenação das atividades é da especificação e padronização prévia das atividades.	Individual
Enxuta	Alta - atividades de apoio como qualidade, manutenção são setores separados da produção, no entanto, monitoramento é de responsabilidade do trabalhador da produção.	Alta - função projeto e controle separada da produção. Controle realizado por meio de Kanban com ritmo ditado externamente.	O nível de decisão do trabalhador é de ordem operacional, mas também táticas. Não possui nível de decisão estratégica.	Média - Apesar do trabalho ser especializado, existe uma rotação de atividades no grupo de trabalho.	Alta - Existe uma prévia especificação do trabalho com normas e procedimentos definidos	A principal forma de coordenação é por meio de supervisão que controla os grupos de trabalho.	Grupos com autonomia relativa
Flexiautônomas	Quase mínima - preparação, apoio e execução de responsabilidade do grupo.	Quase mínima - produção e controle de responsabilidade dos grupos.	O grupo de trabalhadores são responsáveis por decisões operacionais, táticas e também possuem algum grau de decisão estratégica.	Quase mínima - um grupo realiza o ciclo completo das atividades de produção	Mínima - existe uma mínima especificação do conteúdo do trabalho ficando a cargo do grupo de trabalhadores definir a melhor maneira de executar o trabalho.	As atividades são coordenadas pelo grupo de trabalho, que faz um ajuste mútuo e define a melhor forma de executar atividade	Grupos com autonomia

APÊNDICE C

QUESTIONÁRIO

DADOS DA EMPRESA			
1	Qual a razão social da empresa?		
2	A empresa tem filiais?		
3	A empresa já teve outros dirigentes?	Se sim, quantos?	
4	A empresa tem sócios?	Se sim, quantos?	
5	Os sócios ou dirigentes tem relação de parentesco?	Se sim, qual relação?	
6	Todos os sócios trabalham na empresa?	Quais as funções de cada um?	
7	Há sócios majoritários ou todos tem a mesma porcentagem da empresa?		
8	Qual a relação inicial entre o sócio e a empresa? Fundou, comprou ou herdou a empresa?		
9	Qual o ano de fundação, compra, ou ano em que herdou a empresa?		
10	Qual a atividade principal da empresa?		
11	A empresa sempre se dedicou a esta atividade ou teve alguma outra?		
12	Há quanto tempo a empresa atua nesse ramo da indústria?		
13	Qual foi o principal motivo de abertura da empresa?		

14	Atualmente, quantos funcionários trabalham na empresa?					
DADOS DO DIRIGENTE						
1	Nome:					
2	Sexo:		Feminino		Masculino	
3	Idade:					
4	Estado civil:		Solteiro		Casado	Divorciado(a) Viúvo(a)
5	Qual o seu grau de escolaridade?					
6	Há quanto tempo você é o dirigente principal da empresa?					
7	Atualmente, se dedica a outros negócios?					
8	Já foi proprietário ou sócio de outras empresas?				Se sim, em que ramo?	
9	Quais foram as experiências passadas em outros ramos de negócio?					
10	Telefone comercial: () _____ - _____; Email:					

DESEMPENHO ORGANIZACIONAL							
O desempenho organizacional pode ser entendido como sendo o sucesso financeiro da empresa no longo prazo. Sendo assim, ele pode ser medido em termos de faturamento bruto e pela rotatividade de funcionários. Entendendo-se...							
01	... faturamento como os valores recebidos pela venda de produtos ou serviços, em termos percentuais, quanto aumentou o faturamento bruto da sua empresa nos anos de...		2011 a 2012		2012 a 2013		2013 a 2014
02	... rotatividade como: $\{(n^{\circ}\text{demissões} + n^{\circ}\text{admissões}) / 2\} / n^{\circ}$ funcionários ativos}, indique qual foi a taxa de rotatividade de funcionários na sua empresa nos anos de...		2012		2013		2014
03	Indique a média total de horas que a empresa investiu em treinamento dos funcionários		2012		2013		2014

ESPECIFICIDADES DA PEQUENA EMPRESA

Pequenas empresas são caracterizadas por apresentarem particularidades que as diferem das grandes organizações. Assinale em que medida você concorda com as afirmações.

Legenda: 1) Discordo totalmente 2) Discordo parcialmente 3) Indiferente 4) Concordo parcialmente 5) Concordo totalmente

01	A visão sobre onde minha empresa deve estar no longo prazo é realizada com base na minha experiência e de maneira informal (não segue uma metodologia pré-definida)	1	2	3	4	5
02	Os funcionários da minha empresa estão aptos para compreender todas as etapas do processo produtivo.	1	2	3	4	5
03	Há pouca, ou nenhuma, divisão em departamentos (marketing, finanças, recursos humanos, etc..) na minha empresa.	1	2	3	4	5
04	A comunicação com os funcionários é realizada pessoalmente e com pouco, ou nenhum, uso de instrumentos formais, tais quais: memorando, comunicação interna, mensagens escritas ou outro instrumento.	1	2	3	4	5
05	A maioria dos funcionários da empresa possui uma formação sólida em cursos técnicos, de graduação, especialização em sua área de atuação da empresa.	1	2	3	4	5
06	Eu, como dirigente da empresa, executo todas as tarefas administrativas (gestão financeira, de marketing, de pessoas entre outras).	1	2	3	4	5
07	Eu exerço uma grande influencia nas atividades da empresa (supervisiono pessoalmente todas as atividades da empresa).	1	2	3	4	5
08	Utilizo meu patrimônio pessoal nas atividades da empresa e/ou o patrimônio da minha empresa para arcar com despesas pessoais.	1	2	3	4	5
09	Minhas motivações, valores e objetivos pessoais estão refletidos nas atividades da empresa.	1	2	3	4	5
10	Eu sou responsável por negociar diretamente com clientes e fornecedores.	1	2	3	4	5
11	Não temos grande influência sobre os fornecedores da empresa.	1	2	3	4	5
12	Os meus fornecedores e clientes se encontram, em sua maioria, na mesma região geográfica da empresa.	1	2	3	4	5
13	Enfrento dificuldades em obter financiamento por parte das instituições financeiras devido às exigências feitas para obtenção de crédito.	1	2	3	4	5
14	O crescimento financeiro da empresa é a motivação principal para ter meu próprio negócio.	1	2	3	4	5

ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA – ASSINALAR APENAS UMA DAS 04 OPÇÕES:

1. Em comparação com nossos concorrentes, nossos produtos e serviços se caracterizam como:
 - ☐ produtos e serviços que são mais inovadores, em contínuo estado de transformação.
 - ☐ produtos e serviços que são relativamente estáveis em certas linhas e mercados, e inovadores em outras linhas e mercados.
 - ☐ produtos e serviços que são bem estáveis em todas as linhas e mercados.
 - ☐ produtos e serviços que estão em um estado de transição, e são baseados em oportunidades e ameaças percebidas no mercado.
2. Em comparação com nossos concorrentes, nossa imagem no mercado é a de uma empresa que:
 - ☐ oferece poucos e selecionados produtos e serviços cuja qualidade é alta.
 - ☐ adota novas idéias e inovações, mas só depois de uma análise cuidadosa.
 - ☐ reage a oportunidades e ameaças do mercado de forma a manter ou melhorar nossa posição.
 - ☐ tem uma reputação de ser inovadora e criativa.
3. Em comparação com nossos concorrentes, a quantidade de tempo que nossa empresa gasta monitorando mudanças e tendências no mercado é:
 - ☐ intensiva: nós monitoramos o mercado de forma contínua.
 - ☐ mínima: nós realmente não gastamos muito tempo monitorando o mercado.
 - ☐ média: nós gastamos um tempo razoável monitorando o mercado.
 - ☐ esporádica: nós, às vezes, gastamos um bom tempo monitorando o mercado e, outras vezes, gastamos pouco tempo monitorando o mercado.
4. A abordagem genérica da empresa em relação ao mercado é ser guiada por:
 - ☐ uma prática de nos concentrarmos em desenvolver plenamente aqueles mercados que servimos atualmente.
 - ☐ uma prática de responder às pressões do mercado tomando poucos riscos.
 - ☐ uma prática de agressivamente entrar em novos mercados com novos tipos de produtos e serviços.
 - ☐ uma prática de penetrar de forma mais profunda naqueles mercados nos quais atuamos no momento, mas ao mesmo tempo adotar novos produtos e serviços somente após uma análise cuidadosa de seu potencial.
5. Um de nossos mais importantes objetivos é a nossa dedicação e esforço em:
 - ☐ manter custos sob controle.
 - ☐ analisar nossos custos e receitas cuidadosamente, para manter os custos sobre controle e de forma seletiva criar novos produtos e serviços ou entrar em novos mercados.
 - ☐ assegurar que as pessoas, recursos e equipamentos necessários para desenvolver novos produtos e serviços estejam disponíveis e acessíveis.
 - ☐ garantir que estejamos prevenidos contra ameaças críticas tomando quaisquer medidas que sejam necessárias.
6. As habilidades que nossos administradores possuem são melhor caracterizadas como:
 - ☐ analíticas: suas habilidades devem capacitá-los a identificar tendências e desenvolver novos produtos ou mercados.
 - ☐ especializada: suas habilidades devem ser concentradas em uma ou poucas áreas específicas.
 - ☐ diversas e empreendedoras: suas habilidades devem ser variadas, flexíveis e devem facilitar a ocorrência de mudanças
 - ☐ fluídas: suas habilidades devem ser relacionadas com as demandas de curto prazo do mercado.
7. A única coisa que diferencia nossos produtos dos de nossos concorrentes é que nós:
 - ☐ somos capazes de analisar de forma cuidadosa tendências emergentes e adotar somente aquelas que tenham um bom potencial.
 - ☐ somos capazes de fazer um número limitado de coisas excepcionalmente bem.
 - ☐ somos capazes de responder às tendências emergentes mesmo que elas possuam um potencial apenas moderado quando surgem.
 - ☐ somos capazes de desenvolver consistentemente novos produtos, serviços e mercados.
8. Mais do que nossos concorrentes, a administração de nossa empresa concentra-se em:
 - ☐ manter uma posição financeira segura através de medidas de controle de custo e qualidade.
 - ☐ analisar oportunidades no mercado e selecionar somente aquelas com bom potencial, ao mesmo tempo em que protegemos nossa posição financeira segura.

- () realizar atividades ou funções que mais requeiram atenção em vista dos problemas e oportunidades que enfrentamos no momento.
- () desenvolver novos produtos e serviços e expandir em novos negócios ou mercados.

9. Em comparação com nossos concorrentes, nossa empresa prepara-se para o futuro:

- () identificando as soluções melhores e possíveis para aqueles problemas e desafios que exijam atenção imediata.
- () identificando tendências e oportunidades no mercado que resultem na criação de produtos ou serviços que são novos para a indústria ou que atinjam novos mercados.
- () identificando aqueles problemas, que, se resolvidos, mantêm e melhoram nossos atuais produtos e serviços e nossa posição no mercado.
- () identificando aquelas tendências na indústria que outras firmas tenham provado que possuem potencial de longo prazo e, ao mesmo tempo resolvendo problemas relacionados com nossos atuais produtos e serviços e necessidades de nossos atuais clientes.

10. A estrutura de nossa organização é:

- () funcional: organizada por departamento - marketing, recursos humanos, produção, etc.
- () organizada por produto ou serviço oferecido ou por mercados servidos.
- () primariamente funcional, mas uma organização por produto, serviço ou mercado é aplicada em áreas mais novas ou maiores.
- () em mudança contínua de forma a nos permitir fazer face às oportunidades e resolver problemas conforme vão aparecendo.

11. Os procedimentos usados em nossa empresa para avaliar o desempenho são:

- () descentralizados e participativos, encorajando muitos empregados a se envolverem.
- () altamente orientados por aqueles requisitos que exijam atenção imediata.
- () altamente centralizados e de responsabilidade primária da alta administração.
- () centralizados nas áreas mais estabelecidas e mais participativos nas novas áreas.

ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Registre abaixo as atividades de preparação, execução e apoio existentes na empresa.

Atividades de Preparação		Atividade de Execução da Produção		Atividades de Apoio a Produção	
Preparação (set-up) de máquinas.		Usinagem.		Manutenção.	
Preparação de matéria-prima.		Montagem.		Qualidade.	
Preparação de ferramentas.		Soldagem.		Planejamento e Controle da Produção.	
Outro tipo de preparação. Qual(is)?		Fundição.		Gestão de Pessoas.	
		Pintura.		Outra(s). Qual(is)?	
		Estampagem.			
		Outra(s). Qual(is)?			

1. Como são alocadas as atividades de preparação, execução e apoio?

- A. ☐ Todas as atividades são alocadas ao(s) mesmo(s) trabalhador(es) ou mesmo setor.
 B. ☐ Cada atividade é alocada a trabalhadores ou setores diferentes.
 C. ☐ Apenas as atividades de preparação e execução são alocadas ao(s) mesmo(s) trabalhador(es) ou setor.
 D. ☐ Apenas as atividades de execução e apoio são alocadas ao(s) mesmo(s) trabalhador(es) ou setor.
 E. ☐ Não se aplica nenhuma das anteriores. Por quê? _____

2. Qual o nível de especialização das atividades de execução da produção?

- A. ☐ Existe uma clara especialização do trabalho, com cada trabalhador executando uma atividade específica.
 B. ☐ Apesar do trabalho ser especializado, existe uma rotação de atividades entre os trabalhadores.
 C. ☐ A especialização é mínima, um grupo de trabalhadores polivalentes realiza o ciclo completo de produção.
 D. ☐ Não existe especialização da tarefa, o mesmo trabalhador realiza o ciclo completo de produção.
 E. ☐ Não se aplica nenhuma das anteriores. Por quê? _____

3. Como são alocadas as funções de projeto do produto e produção?

- A. ☐ A atividade de projeto e produção é realizada pelo(s) mesmo(s) trabalhador(es).
 B. ☐ Apenas algumas atividades de projeto são realizadas pelos trabalhadores da produção.
 C. ☐ A atividade de projeto não é realizada pelos trabalhadores da produção, sim em um setor separado.
 D. ☐ Não se aplica nenhuma das anteriores. Por quê? _____

4. Como pode se caracterizar a padronização e especificação prévia do conteúdo do trabalho.

- A. ☐ Existe uma alta padronização e especificação do trabalho com procedimentos rigidamente definidos.
 B. ☐ Existe uma especificação e padronização com procedimentos definidos, que podem ser modificados por sugestão dos trabalhadores.
 C. ☐ Não existe uma especificação previamente definida, o grupo de trabalhadores negociam e definem a melhor forma de fazer seu trabalho.

- D. () Não existe uma especificação previamente definida pela empresa, ficando sobre responsabilidade do conhecimento individual do trabalhador.
- E. () Não se aplica nenhuma das anteriores. Por quê? _____

5. Como é realizado o trabalho em grupo ou por equipes.

- A. () O trabalho é realizado individualmente, não prevê a formação de grupos de trabalho.
- B. () O trabalho é realizado em grupos, mas controlado por supervisores diretos.
- C. () O trabalho é realizado em grupo e os supervisores tem papel de facilitadores e não tem autoridade hierárquica sobre os grupos.
- D. () O trabalho é realizado em grupo que tem total autonomia.
- E. () Não se aplica nenhuma das anteriores. Por quê? _____

6. De acordo com as características do trabalho na produção escolher apenas um perfil que mais se enquadra a sua empresa.

A. PERFIL 1	B. PERFIL 2
<p>- Os trabalhadores executam as tarefas de maneira especializada, existe uma clara divisão do trabalho nas atividades da produção e nas atividades de projeto e execução.</p> <p>- Os trabalhadores seguem as tarefas de acordo com procedimentos previamente definidos por outros setores da empresa.</p>	<p>- Os trabalhadores executam atividades especializadas, no entanto, com rotação de tarefas e responsabilidade por demais atividades como qualidade ou manutenção.</p> <p>- Existe a formação de equipes de trabalho que são responsáveis por sugerirem melhorias para aumentar a qualidade, reduzir desperdício, etc.</p>
C. PERFIL 3	D. PERFIL 4
<p>- Os trabalhadores se organizam principalmente em grupos ou equipes de trabalho que possuem múltiplas habilidades para trabalhar no ciclo completo de produção.</p> <p>- Os trabalhadores tem grande autonomia no trabalho, definindo como será feito seu trabalho, as metas a serem alcançadas e os recursos que serão utilizados.</p>	<p>- Os trabalhadores executam atividades deste a chegada da matéria prima até o produto acabado, com mínima divisão do trabalho.</p> <p>- Os trabalhadores possuem uma alta qualificação e são responsáveis não somente pela produção, mas também pelo projeto do produto.</p>

APÊNDICE D

DETALHAMENTO ANOVA POR QUEBRA – CARACTERÍSTICAS EMPRESA E DIRIGENTE

➤ Médias e ANOVA por Tipo de Quebra

Média das respostas		
Valores	F	M
QEP Q1	2,3	3,6
QEP Q2	3,6	3,4
QEP Q3	1,9	2,1
QEP Q4	1,8	2,7
QEP Q5	3,8	2,7
QEP Q6	2,6	2,6
QEP Q7	3,6	3,3
QEP Q8	2,4	2,0
QEP Q9	3,1	3,8
QEP Q10	3,0	3,3
QEP Q11	2,9	2,8
QEP Q12	1,3	2,1
QEP Q13	2,9	3,2
QEP Q14	3,4	3,8
Respondentes	8	33

Questão	GL	SQ	QM	F	Valor p
QEP Q1	1	11,8	11,8	7,290	0,01*
QEP Q2	1	0,3	0,3	0,190	0,668
QEP Q3	1	0,3	0,3	0,120	0,728
QEP Q4	1	5,8	5,8	2,290	0,139
QEP Q5	1	7,1	7,1	3,840	0,057**
QEP Q6	1	0,0	0,0	0,010	0,941
QEP Q7	1	0,5	0,5	0,220	0,638
QEP Q8	1	0,9	0,9	0,390	0,534
QEP Q9	1	2,6	2,6	1,270	0,266
QEP Q10	1	0,5	0,5	0,200	0,659

QEP Q11	1	0,0	0,0	0,010	0,926
QEP Q12	1	4,6	4,6	2,950	0,094**
QEP Q13	1	0,7	0,7	0,240	0,629
QEP Q14	1	1,3	1,3	0,540	0,465

GL= graus de liberdade

SQ= soma de quadrados

QM= quadrado médio

Valor F= estatística Fisher-Snedecor

A variável SEXO se mostrou significativa para a questão QEP Q1, QEP Q5 e QEP Q12 , portanto há indícios que para estas questões o sexo tenha associação com a variável resposta (escala likert).

➤ Análise descritiva e ANOVA das questões por faixa de idade

Foram criadas faixas de idade:

Média das respostas					
Valores	0 a 30	31 a 40	41 a 50	51 a 60	61 ou mais
QEP Q1	3,3	3,3	2,9	3,6	3,8
QEP Q2	3,3	3,8	3,5	3,2	3,5
QEP Q3	2,0	2,7	1,6	2,2	1,0
QEP Q4	2,0	2,6	2,6	2,4	3,0
QEP Q5	3,5	2,9	3,2	2,5	3,0
QEP Q6	2,5	3,2	2,2	2,6	2,0
QEP Q7	3,0	3,8	3,3	3,3	3,3
QEP Q8	2,0	2,8	2,1	1,6	1,8
QEP Q9	4,0	3,5	3,1	4,3	2,8
QEP Q10	2,0	3,5	3,0	3,6	3,0
QEP Q11	2,8	2,9	2,6	3,3	1,8
QEP Q12	1,8	1,8	2,3	1,4	3,3
QEP Q13	3,0	3,5	2,6	3,2	3,8
QEP Q14	3,5	4,2	3,7	3,6	3,3
Respondentes	4	10	10	13	4

ANOVA

Questão	GL	SQ	QM	F	Valor p
QEP Q1	4	3,6	0,9	0,460	0,766
QEP Q2	4	2,6	0,6	0,330	0,855
QEP Q3	4	11,1	2,8	1,180	0,337
QEP Q4	4	2,4	0,6	0,210	0,932
QEP Q5	4	4,9	1,2	0,590	0,674
QEP Q6	4	4,9	1,2	0,590	0,674
QEP Q7	4	2,5	0,6	0,240	0,911
QEP Q8	4	8,5	2,1	0,920	0,461
QEP Q9	4	12,6	3,1	1,640	0,184
QEP Q10	4	9,4	2,4	0,990	0,424
QEP Q11	4	8,2	2,1	0,870	0,494
QEP Q12	4	12,5	3,1	2,150	0,094**
QEP Q13	4	5,8	1,4	0,450	0,771
QEP Q14	4	3,5	0,9	0,360	0,837

Onde: (*) significativo em 5% (**) significativo em 10%

GL= graus de liberdade

SQ= soma de quadrados

QM= quadrado médio

Valor F= estatística Fisher-Snedecor

A variável FX_IDADE só se mostrou significativa para a questão QEP Q12, portanto há indícios que para esta questão a idade tenha associação com a variável resposta (escala likert). Para identificar onde está a diferença das médias utilizou-se o pós teste de comparação

de Fisher, e pelo gráfico abaixo observa-se que as diferenças significativas foram entre ter ‘até 30 anos X mais que 60 anos’, ‘31 a 40 anos X mais que 60 anos’, ‘41 a 50 anos X mais que 60 anos’ e ‘51 a 60 anos X mais que 60 anos’.

If an interval does not contain zero, the corresponding means are significantly different.

➤ **Análise descritiva e ANOVA das questões por ESTADO CIVIL**

Média das respostas				
Valores	CASADO	DIVORCIADO	SOLTEIRO	VIUVO
QEP Q1	3,3	3,3	3,7	3,3
QEP Q2	3,4	3,3	3,5	3,3
QEP Q3	2,0	2,7	2,2	2,0
QEP Q4	2,6	2,3	2,3	2,3
QEP Q5	2,9	2,3	3,5	2,3
QEP Q6	2,6	2,0	2,7	2,7
QEP Q7	3,6	2,3	3,5	2,7
QEP Q8	2,2	1,7	2,3	1,0
QEP Q9	3,8	3,3	3,5	2,7
QEP Q10	3,6	2,0	2,0	3,7
QEP Q11	2,8	3,7	2,8	2,7
QEP Q12	1,9	1,7	1,8	2,3
QEP Q13	3,0	3,0	3,3	4,3
QEP Q14	3,9	2,0	3,7	4,0
Respondentes	29	3	6	3

Questão	GL	SQ	QM	F	Valor p
QEP Q1	3	0,8	0,3	0,130	0,944
QEP Q2	3	0,1	0,0	0,020	0,997
QEP Q3	3	1,4	0,5	0,190	0,904
QEP Q4	3	0,5	0,2	0,060	0,978
QEP Q5	3	4,1	1,4	0,670	0,577
QEP Q6	3	1,1	0,4	0,130	0,942
QEP Q7	3	5,8	1,9	0,790	0,508
QEP Q8	3	4,6	1,5	0,660	0,579
QEP Q9	3	3,9	1,3	0,620	0,605
QEP Q10	3	17,2	5,7	2,720	0,058**
QEP Q11	3	2,3	0,8	0,310	0,815
QEP Q12	3	0,8	0,3	0,140	0,932
QEP Q13	3	5,1	1,7	0,540	0,655
QEP Q14	3	10,0	3,3	1,510	0,229

Onde: (*) significativo em 5% (**) significativo em 10%

GL= graus de liberdade

SQ= soma de quadrados

QM= quadrado médio

Valor F= estatística Fisher-Snedecor

A variável ESTADO CIVIL só se mostrou significativa para a questão QEP Q9, portanto há indícios que para esta questão o estado civil tenha associação com a variável resposta (escala likert). Para identificar onde está a diferença das médias utilizou-se o pós teste de comparação de Fisher, e pelo gráfico abaixo observa-se que as diferenças significativas foram entre ser CASADO X SOLTEIRO.

If an interval does not contain zero, the corresponding means are significantly different.

➤ Análise descritiva e ANOVA das questões por ESCOLARIDADE

Média das respostas				
Valores	ENSINO FUNDAMENTAL	ENSINO MÉDIO	PÓS GRADUAÇÃO	SUPERIOR COMPLETO
QEP Q1	4,0	3,7	3,0	3,2
QEP Q2	3,5	3,5	3,8	3,3
QEP Q3	2,5	1,7	1,8	2,3
QEP Q4	3,5	3,0	2,0	2,3
QEP Q5	3,0	2,6	3,8	2,9
QEP Q6	1,5	3,6	2,0	2,3
QEP Q7	4,5	3,9	2,8	3,1
QEP Q8	1,5	1,9	1,6	2,3
QEP Q9	4,5	3,6	4,2	3,5
QEP Q10	3,0	3,5	2,6	3,2
QEP Q11	3,5	2,4	3,2	2,9
QEP Q12	1,5	2,3	1,8	1,8
QEP Q13	1,0	3,7	2,6	3,2
QEP Q14	3,5	4,2	3,4	3,6
Respondentes	2	12	5	22

Questão	GL	SQ	QM	F	Valor p
QEP Q1	3	3,3	1,1	0,560	0,643
QEP Q2	3	1,0	0,3	0,180	0,911
QEP Q3	3	3,6	1,2	0,480	0,700
QEP Q4	3	7,4	2,5	0,940	0,431
QEP Q5	3	5,3	1,8	0,880	0,460
QEP Q6	3	18,2	6,1	2,500	0,075**
QEP Q7	3	8,9	3,0	1,270	0,298
QEP Q8	3	3,4	1,1	0,480	0,699
QEP Q9	3	3,8	1,3	0,610	0,613
QEP Q10	3	3,0	1,0	0,400	0,756
QEP Q11	3	3,8	1,3	0,520	0,674
QEP Q12	3	2,0	0,7	0,380	0,765
QEP Q13	3	14,0	4,7	1,610	0,204
QEP Q14	3	3,4	1,1	0,470	0,707

Onde: (*) significativo em 5% (**) significativo em 10%

GL= graus de liberdade

SQ= soma de quadrados

QM= quadrado médio

Valor F= estatística Fisher-Snedecor

A variável ESCOLARIDADE só se mostrou significante para a questão QEP Q6, portanto há indícios que para esta questão a escolaridade tenha associação com a variável

resposta (escala likert). Para identificar onde está a diferença das médias utilizou-se o pós teste de comparação de Fisher, e pelo gráfico abaixo observa-se que as diferenças significativas foram entre ter ENSINO FUNDAMENTAL x ENSINO MÉDIO, SUPERIOR COMPLETO x ENSINO MÉDIO e PÓS GRADUAÇÃO x ENSINO MÉDIO .

If an interval does not contain zero, the corresponding means are significantly different.

➤ **Análise descritiva e ANOVA das questões por EXPERIÊNCIA**

Foram criadas faixas de tempo de experiência:

FX_EXPERIENCIA	Quantidade	%
Menor que 5	13	32%
de 5 a 10	6	15%
Maior ou igual a 10	22	54%

Média das respostas

Valores	até 5	de 6 a 10	maior que 10
QEP Q1	3,3	3,3	3,7
QEP Q2	3,4	3,3	3,5
QEP Q3	2,2	1,7	2,3
QEP Q4	2,0	2,7	2,2
QEP Q5	2,6	2,3	2,3

QEP Q6	2,6	2,0	2,7
QEP Q7	2,9	2,3	3,5
QEP Q8	3,6	2,3	3,5
QEP Q9	3,8	3,3	3,5
QEP Q10	3,6	2,0	2,0
QEP Q11	2,8	3,7	2,8
QEP Q12	1,9	1,7	1,8
QEP Q13	3,0	3,0	3,3
QEP Q14	3,9	2,0	3,7
Respondentes	13	6	22

ANOVA

Questão	GL	SQ	QM	F	Valor p
QEP Q1	2	2,4	1,2	0,630	0,536
QEP Q2	2	2,8	1,4	0,770	0,471
QEP Q3	2	4,4	2,2	0,910	0,410
QEP Q4	2	2,0	1,0	0,380	0,689
QEP Q5	2	11,0	5,5	3,050	0,059**
QEP Q6	2	5,4	2,7	0,990	0,380
QEP Q7	2	16,6	8,3	3,970	0,027*
QEP Q8	2	2,5	1,2	0,540	0,589
QEP Q9	2	0,9	0,4	0,210	0,815
QEP Q10	2	2,9	1,5	0,600	0,553
QEP Q11	2	4,9	2,4	1,040	0,365
QEP Q12	2	0,1	0,1	0,040	0,963
QEP Q13	2	1,9	1,0	0,300	0,739
QEP Q14	2	0,1	0,1	0,030	0,972

Onde: (*) significativo em 5% (**) significativo em 10%

GL= graus de liberdade

SQ= soma de quadrados

QM= quadrado médio

Valor F= estatística Fisher-Snedecor

A variável FX_EXPERIENCIA se mostrou significativa para as questões QEP Q5 e QEP Q7, portanto há indícios que para esta questão os anos de experiência tenham associação com a variável resposta (escala likert). Para identificar onde está a diferença das médias utilizou-se o pós teste de comparação de Fisher, e pelo gráfico abaixo observa-se para a questão QEP Q5 que a diferença significativa foi entre ter até 5 anos de experiência x de 6 a 10 anos de experiência e entre ter de 6 a 10 anos de experiência x mais que 10 anos.

If an interval does not contain zero, the corresponding means are significantly different.

Para a questão QEP Q7 a diferença significativa foi entre ter de 6 a 10 anos de experiência x mais que 10 anos.

If an interval does not contain zero, the corresponding means are significantly different.

➤ **Análise descritiva e ANOVA das questões por DE**

Média das respostas		
Valores	NÃO	SIM
QEP Q1	4,0	3,2
QEP Q2	3,5	3,4
QEP Q3	1,4	2,2
QEP Q4	2,5	2,5
QEP Q5	3,3	2,8
QEP Q6	2,9	2,5
QEP Q7	3,4	3,4
QEP Q8	1,9	2,1
QEP Q9	4,1	3,5
QEP Q10	2,6	3,4
QEP Q11	2,8	2,8
QEP Q12	1,3	2,1
QEP Q13	1,5	3,5
QEP Q14	4,3	3,6
Respondentes	8	33

ANOVA

Questão	GL	SQ	QM	F	Valor p
QEP Q1	1	4,3	4,3	2,370	0,132
QEP Q2	1	0,0	0,0	0,020	0,888
QEP Q3	1	4,5	4,5	1,930	0,173
QEP Q4	1	0,0	0,0	0,000	0,981
QEP Q5	1	1,2	1,2	0,600	0,444
QEP Q6	1	0,8	0,8	0,300	0,585
QEP Q7	1	0,0	0,0	0,000	0,976
QEP Q8	1	0,4	0,4	0,170	0,684
QEP Q9	1	2,4	2,4	1,180	0,284
QEP Q10	1	3,5	3,5	1,500	0,228
QEP Q11	1	0,1	0,1	0,030	0,873
QEP Q12	1	4,6	4,6	2,950	0,094**
QEP Q13	1	26,9	26,9	11,160	0,002*
QEP Q14	1	2,7	2,7	1,170	0,287

Onde: (*) significativo em 5% (**) significativo em 10%

GL= graus de liberdade

SQ= soma de quadrados

QM= quadrado médio

Valor F= estatística Fisher-Snedecor

A variável DE se mostrou significativa para as questões QEP Q12 e QEP Q13 , portanto há indícios que para estas questões a dedicação exclusiva tenha associação com a variável resposta (escala likert).

➤ **Análise descritiva e ANOVA das questões por EON**

Média das respostas		
Valores	NÃO	SIM
QEP Q1	3,1	3,5
QEP Q2	3,6	3,4
QEP Q3	1,9	2,1
QEP Q4	1,9	2,9
QEP Q5	2,9	2,9
QEP Q6	2,8	2,4
QEP Q7	3,5	3,3
QEP Q8	1,9	2,2
QEP Q9	3,6	3,7
QEP Q10	3,3	3,2
QEP Q11	3,1	2,6
QEP Q12	1,7	2,1
QEP Q13	3,6	2,9
QEP Q14	4,3	3,4
Respondentes	16	25

ANOVA

Questão	GL	SQ	QM	F	Valor p
QEP Q1	1	2,0	2,0	1,090	0,303
QEP Q2	1	0,4	0,4	0,220	0,643
QEP Q3	1	0,3	0,3	0,130	0,718
QEP Q4	1	10,7	10,7	4,440	0,042*
QEP Q5	1	0,0	0,0	0,020	0,901
QEP Q6	1	1,4	1,4	0,500	0,486

QEP Q7	1	0,3	0,3	0,130	0,721
QEP Q8	1	1,0	1,0	0,450	0,507
QEP Q9	1	0,1	0,1	0,060	0,801
QEP Q10	1	0,0	0,0	0,010	0,921
QEP Q11	1	2,3	2,3	0,980	0,329
QEP Q12	1	1,5	1,5	0,930	0,342
QEP Q13	1	4,5	4,5	1,520	0,225
QEP Q14	1	8,9	8,9	4,150	0,048*

➤ **Análise descritiva e ANOVA das questões por CIDADE**

Média das respostas				
Valores	ARARAQUARA	MATÃO	SÃO CARLOS	SERTÃOZINHO
QEP Q1	3,7	3,0	2,6	3,8
QEP Q2	3,5	3,8	2,5	3,9
QEP Q3	2,5	2,2	1,9	1,8
QEP Q4	2,5	2,5	2,5	2,5
QEP Q5	2,8	2,5	3,4	2,8
QEP Q6	3,5	2,5	1,7	2,6
QEP Q7	3,5	3,3	3,0	3,6
QEP Q8	2,2	2,3	2,5	1,5
QEP Q9	3,5	3,2	3,4	4,2
QEP Q10	3,7	3,2	2,9	3,1
QEP Q11	2,9	3,2	2,3	3,1
QEP Q12	2,2	2,3	1,9	1,5
QEP Q13	2,6	3,2	3,5	3,2
QEP Q14	4,8	3,0	3,4	3,5
Respondentes	11	6	11	13

ANOVA

Questão	GL	SQ	QM	F	Valor p
QEP Q1	3	10,2	3,4	1,930	0,141
QEP Q2	3	12,9	4,3	2,680	0,061**
QEP Q3	3	3,1	1,0	0,420	0,743

QEP Q4	3	0,1	0,0	0,010	0,999
QEP Q5	3	3,6	1,2	0,590	0,627
QEP Q6	3	16,5	5,5	2,220	0,102
QEP Q7	3	2,6	0,9	0,350	0,792
QEP Q8	3	5,9	2,0	0,850	0,476
QEP Q9	3	7,1	2,4	1,180	0,332
QEP Q10	3	4,2	1,4	0,570	0,640
QEP Q11	3	5,0	1,7	0,690	0,565
QEP Q12	3	3,7	1,2	0,740	0,534
QEP Q13	3	4,7	1,6	0,500	0,685
QEP Q14	3	18,6	6,2	3,130	*0,037

A variável CIDADES se mostrou significativa para as questões QEP Q2 e QEP Q14 .

If an interval does not contain zero, the corresponding means are significantly different.

Pelo pós teste: diferença entre Sertãozinho e São Carlos.

➤ **Análise descritiva e ANOVA das questões por FILIAIS**

Média das respostas		
Valores	NÃO	SIM
QEP Q1	3,4	2,8
QEP Q2	3,4	4,3
QEP Q3	1,9	3,5
QEP Q4	2,5	2,8

QEP Q5	2,8	3,5
QEP Q6	2,6	2,5
QEP Q7	3,4	3,3
QEP Q8	2,1	2,0
QEP Q9	3,7	3,0
QEP Q10	3,1	4,0
QEP Q11	2,9	2,3
QEP Q12	1,9	2,5
QEP Q13	3,2	3,0
QEP Q14	3,6	4,5
Respondentes	37	4

ANOVA

Questão	GL	SQ	QM	F	Valor p
QEP Q1	1	1,6	1,6	0,820	0,370
QEP Q2	1	1,6	1,6	0,820	0,370
QEP Q3	1	9,3	9,3	4,210	0,047*
QEP Q4	1	0,3	0,3	0,090	0,761
QEP Q5	1	1,6	1,6	0,790	0,379
QEP Q6	1	0,0	0,0	0,010	0,915
QEP Q7	1	0,1	0,1	0,040	0,851
QEP Q8	1	0,0	0,0	0,010	0,920
QEP Q9	1	1,8	1,8	0,870	0,356
QEP Q10	1	2,7	2,7	1,140	0,292
QEP Q11	1	1,5	1,5	0,630	0,433
QEP Q12	1	1,5	1,5	0,900	0,349
QEP Q13	1	0,1	0,1	0,030	0,862
QEP Q14	1	2,6	2,6	1,140	0,292

➤ **Análise descritiva e ANOVA das questões por OD**

Média das respostas		
Valores	NÃO	SIM
QEP Q1	3,4	3,3

QEP Q2	3,9	3,0
QEP Q3	2,0	2,1
QEP Q4	2,8	2,3
QEP Q5	3,1	2,8
QEP Q6	3,2	2,0
QEP Q7	3,9	3,0
QEP Q8	1,9	2,2
QEP Q9	3,8	3,5
QEP Q10	3,4	3,0
QEP Q11	2,8	2,9
QEP Q12	1,9	2,0
QEP Q13	3,2	3,1
QEP Q14	4,0	3,5
Respondentes	20	21

ANOVA

Questão	GL	SQ	QM	F	Valor p
QEP Q1	1	0,1	0,1	0,070	0,793
QEP Q2	1	6,6	6,6	3,930	0,055
QEP Q3	1	0,1	0,1	0,040	0,847
QEP Q4	1	2,2	2,2	0,840	0,364
QEP Q5	1	0,9	0,9	0,420	0,520
QEP Q6	1	12,5	12,4	5,080	0,03*
QEP Q7	1	8,3	8,3	3,680	0,062**
QEP Q8	1	1,2	1,2	0,510	0,480
QEP Q9	1	0,5	0,5	0,250	0,618
QEP Q10	1	1,3	1,3	0,530	0,471
QEP Q11	1	0,0	0,0	0,010	0,907
QEP Q12	1	0,2	0,2	0,140	0,711

QEP Q13	1	0,1	0,1	0,040	0,850
QEP Q14	1	1,9	1,9	0,800	0,375

➤ **Análise descritiva e ANOVA das questões por SÓCIOS**

Média das respostas		
Valores	NÃO	SIM
QEP Q1	3,4	3,3
QEP Q2	3,1	3,6
QEP Q3	1,9	2,1
QEP Q4	2,9	2,3
QEP Q5	2,5	3,1
QEP Q6	2,1	2,8
QEP Q7	3,1	3,6
QEP Q8	1,6	2,3
QEP Q9	3,6	3,6
QEP Q10	3,1	3,3
QEP Q11	2,5	3,0
QEP Q12	1,6	2,1
QEP Q13	2,9	3,3
QEP Q14	3,8	3,7
Respondentes	14	27

Questão	GL	SQ	QM	F	Valor p
QEP Q1	1	0,2	0,2	0,080	0,774
QEP Q2	1	1,9	1,9	1,040	0,315
QEP Q3	1	0,3	0,3	0,130	0,725
QEP Q4	1	2,5	2,5	0,970	0,331
QEP Q5	1	3,4	3,4	1,760	0,192
QEP Q6	1	4,2	4,2	1,560	0,218
QEP Q7	1	2,2	2,2	0,900	0,349
QEP Q8	1	5,4	5,4	2,440	0,126
QEP Q9	1	0,0	0,0	0,000	0,978

QEP Q10	1	0,1	0,1	0,050	0,822
QEP Q11	1	2,3	2,3	0,980	0,328
QEP Q12	1	1,7	1,7	1,060	0,310
QEP Q13	1	1,0	1,0	0,330	0,571
QEP Q14	1	0,1	0,1	0,030	0,872

➤ **Análise descritiva e ANOVA das questões por PARENTE**

Valores	NÃO	NULO	SIM
QEP Q1	3,6	3,4	3,2
QEP Q2	3,9	3,1	3,5
QEP Q3	1,8	1,9	2,3
QEP Q4	1,9	2,9	2,5
QEP Q5	2,9	2,5	3,2
QEP Q6	2,6	2,1	2,9
QEP Q7	3,1	3,1	3,7
QEP Q8	2,5	1,6	2,3
QEP Q9	3,4	3,6	3,7
QEP Q10	3,8	3,1	3,1
QEP Q11	3,0	2,5	3,0
QEP Q12	1,8	1,6	2,2
QEP Q13	3,8	2,9	3,1
QEP Q14	3,8	3,8	3,7
Respondentes	8	14	19

ANOVA

Questão	GL	SQ	QM	F	Valor p
QEP Q1	2	1,4	0,7	0,360	0,702
QEP Q2	2	2,8	1,4	0,760	0,475
QEP Q3	2	1,8	0,9	0,360	0,699
QEP Q4	2	4,9	2,5	0,940	0,399
QEP Q5	2	4,1	2,0	1,030	0,368
QEP Q6	2	4,6	2,3	0,840	0,439
QEP Q7	2	4,3	2,1	0,890	0,420
QEP Q8	2	5,7	2,8	1,270	0,294
QEP Q9	2	0,7	0,4	0,170	0,841
QEP Q10	2	2,9	1,4	0,590	0,559
QEP Q11	2	2,3	1,2	0,480	0,623
QEP Q12	2	2,9	1,5	0,890	0,418
QEP Q13	2	3,7	1,9	0,610	0,551
QEP Q14	2	0,1	0,0	0,020	0,982

➤ **Análise descritiva e ANOVA das questões por INICIO**

Média das respostas			
Valores	COMPROU	FUNDOU	HERDOU
QEP Q1	2,5	3,5	3,4
QEP Q2	3,2	3,5	3,4
QEP Q3	2,2	2,1	1,8
QEP Q4	1,2	2,8	2,5
QEP Q5	3,0	2,9	2,9
QEP Q6	1,8	2,9	2,1
QEP Q7	2,2	3,8	3,0
QEP Q8	1,8	2,1	2,0
QEP Q9	4,2	3,4	4,1
QEP Q10	3,2	3,5	2,4
QEP Q11	2,5	2,7	3,5
QEP Q12	1,7	2,1	1,5
QEP Q13	3,2	3,1	3,3
QEP Q14	4,0	3,6	3,9
Respondentes	6	27	8

ANOVA

Questão	GL	SQ	QM	F	Valor p
QEP Q1	2	5,1	2,6	1,380	0,263
QEP Q2	2	0,6	0,3	0,170	0,842
QEP Q3	2	0,6	0,3	0,170	0,842
QEP Q4	2	13,3	6,7	2,790	0,074**
QEP Q5	2	0,1	0,0	0,020	0,984
QEP Q6	2	7,6	3,8	1,430	0,251
QEP Q7	2	14,3	7,1	3,320	0,047*
QEP Q8	2	0,5	0,3	0,110	0,893
QEP Q9	2	5,5	2,8	1,380	0,265
QEP Q10	2	7,6	3,8	1,650	0,206
QEP Q11	2	4,7	2,3	1,000	0,379
QEP Q12	2	2,8	1,4	0,850	0,435
QEP Q13	2	0,1	0,1	0,020	0,981
QEP Q14	2	0,9	0,4	0,180	0,834

A variável INICIO se mostrou significativa para as questões QEP Q4 e QEP Q7 .

If an interval does not contain zero, the corresponding means are significantly different.

If an interval does not contain zero, the corresponding means are significantly different.

Pelo pós teste: diferenças entre Fundou e Comprou para ambas questões.

➤ **Análise descritiva e ANOVA das questões por ANOFUND**

Foram criadas faixas

fx_anos_fund	Count	Percent
até 10	8	19,51
de 11 a 20	11	26,83
de 21 a 30	7	17,07
de 31 a 40	7	17,07
maior que 40	8	19,51

Média das respostas					
Valores	até 10	de 11 a 20	de 21 a 30	de 31 a 40	maior que 40
QEP Q1	3,3	3,5	3,1	3,4	3,4
QEP Q2	2,9	3,6	3,7	2,9	4,0
QEP Q3	2,6	2,4	1,6	1,9	1,6
QEP Q4	2,9	2,9	1,6	3,0	2,0
QEP Q5	2,6	2,6	3,6	2,9	3,0
QEP Q6	2,3	3,6	2,6	1,9	2,1
QEP Q7	3,6	3,4	3,4	3,4	3,1
QEP Q8	2,5	1,7	3,0	2,3	1,1
QEP Q9	4,5	2,9	3,1	4,4	3,5
QEP Q10	3,8	3,5	3,3	2,9	2,5
QEP Q11	3,3	2,8	3,0	2,9	2,3
QEP Q12	1,9	2,2	1,3	1,9	2,3
QEP Q13	3,6	3,5	2,3	4,1	2,1
QEP Q14	4,3	3,8	3,9	2,7	3,9
Respondentes	8	11	7	7	8

ANOVA

Questão	GL	SQ	QM	F	Valor p
QEP Q1	4	0,5	0,1	0,070	0,992
QEP Q2	4	8,4	2,1	1,190	0,334
QEP Q3	4	7,0	1,8	0,710	0,589
QEP Q4	4	12,8	3,2	1,250	0,306
QEP Q5	4	4,6	1,2	0,550	0,697
QEP Q6	4	18,5	4,6	1,860	0,139
QEP Q7	4	1,0	0,3	0,100	0,982
QEP Q8	4	16,3	4,1	1,970	0,120
QEP Q9	4	18,0	4,5	2,560	0,055**
QEP Q10	4	8,5	2,1	0,890	0,482
QEP Q11	4	8,5	2,1	0,890	0,482
QEP Q12	4	4,5	1,1	0,670	0,618
QEP Q13	4	23,4	5,8	2,150	0,095**
QEP Q14	4	9,8	2,4	1,070	0,387

QEP Q9 e QEP Q13 possuem significado estatístico.

If an interval does not contain zero, the corresponding means are significantly different.

Diferenças para QEPQ9:

ATÉ 10 X DE 11 A 20

ATÉ 10 X DE 21 A 30

DE 11 A 20 X DE 31 A 40

DE 21 A 30 X DE 31 A 40

If an interval does not contain zero, the corresponding means are significantly different.

Diferenças para QEPQ13:

ATÉ 10 X MAIOR QUE 40

DE 11 A 20 X MAIOR QUE 40

DE 21 A 30 X DE 31 A 40

DE 31 A 40 X MAIOR QUE 40

➤ Análise descritiva e ANOVA das questões por CNAE

Média das respostas					
Valores	23	24	25	28	29
QEP Q1	4,0	3,3	3,3	3,2	4,5
QEP Q2	2,0	3,3	3,1	3,7	5,0
QEP Q3	2,0	2,3	2,3	1,9	1,0
QEP Q4	2,0	2,3	2,5	2,7	1,0
QEP Q5	2,0	2,3	2,6	3,3	2,5
QEP Q6	1,0	2,0	2,5	2,6	5,0
QEP Q7	2,0	3,0	3,8	3,1	5,0
QEP Q8	1,0	3,0	2,2	1,8	3,0

QEP Q9	2,0	3,7	3,8	3,7	3,0
QEP Q10	1,0	3,0	4,1	2,4	5,0
QEP Q11	2,0	3,7	2,9	2,7	2,5
QEP Q12	2,0	2,3	2,1	1,7	1,5
QEP Q13	2,0	3,7	3,2	2,9	5,0
QEP Q14	1,0	3,7	3,9	3,6	5,0
Respondentes	1	3	16	19	2

ANOVA

Questão	GL	SQ	QM	F	Valor p
QEP Q1	4	3,5	0,9	0,430	0,783
QEP Q2	4	10,4	2,6	1,520	0,218
QEP Q3	4	3,3	0,8	0,320	0,863
QEP Q4	4	5,9	1,5	0,540	0,708
QEP Q5	4	6,6	1,6	0,810	0,526
QEP Q6	4	15,3	3,8	1,490	0,226
QEP Q7	4	11,8	3,0	1,270	0,301
QEP Q8	4	7,2	1,8	0,770	0,550
QEP Q9	4	3,7	0,9	0,430	0,784
QEP Q10	4	36,6	9,2	5,650	0,001*
QEP Q11	4	3,2	0,8	0,320	0,864
QEP Q12	4	2,2	0,5	0,310	0,867
QEP Q13	4	10,2	2,6	0,830	0,515
QEP Q14	4	11,8	3,0	1,330	0,279

Diferença com significado estatístico: QEP Q10

If an interval does not contain zero, the corresponding means are significantly different.

Diferenças entre:

CNAE 23 X 25

CNAE 23 X 29

CNAE 25 X 28

CNAE 28 X 29

➤ **Análise descritiva e ANOVA das questões por ANOFUND**

fx_func

Média das respostas

Valores	1 a 50	51 a 100	de 101 a 150	de 151 a 200	maior que 200
QEP Q1	3,7	3,3	3,3	2,2	3,5
QEP Q2	3,4	2,6	4,5	3,6	3,8
QEP Q3	2,7	1,6	1,5	1,8	2,0

QEP Q4	2,5	3,2	2,2	1,2	2,8
QEP Q5	2,6	2,6	3,0	4,2	2,8
QEP Q6	3,9	1,7	2,3	2,0	1,8
QEP Q7	4,0	2,9	3,0	2,4	4,0
QEP Q8	2,6	2,1	1,2	1,4	2,2
QEP Q9	3,4	3,5	4,0	4,0	3,8
QEP Q10	3,9	2,7	3,3	2,6	2,8
QEP Q11	2,6	3,6	3,0	2,2	2,5
QEP Q12	1,9	1,7	2,7	2,0	1,7
QEP Q13	3,9	2,5	3,8	2,0	2,8
QEP Q14	4,3	3,7	4,0	3,8	2,2
Respondentes	14	10	6	5	6

ANOVA

Questão	GL	SQ	QM	F	Valor p
QEP Q1	4	8,6	2,2	1,170	0,342
QEP Q2	4	15,0	3,7	2,350	0,072**
QEP Q3	4	10,4	2,6	1,090	0,377
QEP Q4	4	14,7	3,7	1,470	0,230
QEP Q5	4	10,4	2,6	1,350	0,272
QEP Q6	4	36,0	9,0	4,500	0,005*
QEP Q7	4	15,7	3,9	1,760	0,159
QEP Q8	4	11,8	3,0	1,340	0,272
QEP Q9	4	3,0	0,7	0,340	0,849
QEP Q10	4	12,6	3,2	1,380	0,260
QEP Q11	4	9,7	2,4	1,040	0,403

QEP Q12	4	4,3	1,1	0,640	0,638
QEP Q13	4	21,2	5,3	1,910	0,129
QEP Q14	4	19,5	4,9	2,410	0,067**

Diferença com significado estatístico: QEP Q2, QEP Q6 e QEP Q14

Diferenças para QEP Q2

If an interval does not contain zero, the corresponding means are significantly different.

- Até 50 x De 101 a 150 funcionários
- De 51 a 100 x De 101 a 150 funcionários
- De 51 a 100 x maior que 200 funcionários

Diferenças para QEP Q6

If an interval does not contain zero, the corresponding means are significantly different.

- Até 50 x De 51 a 100 funcionários
- Até 50 x De 101 a 150 funcionários
- Até 50 x De 151 a 200 funcionários
- Até 50 x maior que 200 funcionários

Diferenças para QEP Q14

If an interval does not contain zero, the corresponding means are significantly different.

- Até 50 x maior que 200 funcionários
- De 51 a 100 x maior que 200 funcionários
- De 101 a 150 x maior que 200 funcionários
- De 151 a 200 x maior que 200 funcionários