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

DANIELA ROSIM

**TRABALHO E APRENDIZAGEM GERENCIAL DO DIRIGENTE DA PEQUENA
EMPRESA: estudo com *survey* e etnometodologia no setor metal-mecânico**

São Carlos, 2015

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

DANIELA ROSIM

**TRABALHO E APRENDIZAGEM GERENCIAL DO DIRIGENTE DA PEQUENA
EMPRESA: estudo com *survey* e etnometodologia no setor metal-mecânico**

Tese apresentada à Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, como parte dos requisitos para obtenção do título de doutor.

Área de Concentração: Economia, Organizações e Gestão do Conhecimento

Orientador: Prof. Dr. Edmundo Escrivão Filho

São Carlos, 2015

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

R821t Rosim, Daniela
Trabalho e aprendizagem gerencial do dirigente da
pequena empresa : estudo com survey e etnometodologia
no setor metal-mecânico / Daniela Rosim; orientador
Edmundo Escrivão Filho. São Carlos, 2015.

Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção e Área de Concentração em
Economia, Organizações e Gestão Conhecimento -- Escola
de Engenharia de São Carlos da Universidade de São
Paulo, 2015.

1. Pequena empresa. 2. Trabalho do dirigente da
pequena empresa. 3. Estilos de aprendizagem da pequena
empresa. 4. Desempenho da pequena empresa. I. Título.

FOLHA DE JULGAMENTO

Candidata: Bacharela **DANIELA ROSIM**.

Título da tese: "Trabalho e aprendizagem gerencial do dirigente da pequena empresa: estudo com survey e etnometodologia no setor metal-mecânico".

Data da defesa: 18/11/2015

Comissão Julgadora:

Resultado:

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

APROVADA

Prof. Associado **Fábio Müller Guerrini**
(Escola de Engenharia de São Carlos/EESC)

Aprovada

Prof. Dr. **Edemilson Nogueira**
(Universidade Federal de São Carlos/UFSCar)

Aprovada

Prof. Titular **Dante Pinheiro Martinelli**
(Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto/FEARP-USP)

Aprovada *DM*

Profa. Dra. **Kristiane Cera Carvalho**
(Pontifícia Universidade Católica de Campinas-PUC)

APROVADA

Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção
Profa. Associada **Daisy Aparecida do Nascimento Rebelatto**

Presidente da Comissão de Pós-Graduação:
Prof. Associado **Paulo César Lima Segantine**

DEDICATÓRIA

Com maior amor do mundo, dedico todo este trabalho aos responsáveis por eu me tornar quem eu sou: meus pais. Sem palavras para agradecer tudo o que fazem por mim a todo segundo. Sintam-se os responsáveis pela realização deste sonho. Também dedico a Maria Luisa e Maria Eduarda por fazerem meu coração acelerar e morrer de amor todas as vezes que as vejo. Para que sirva como exemplo.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela vida.

Ao meu amigo e eterno orientador prof. Dr. Edmundo Escrivão Filho, não só pelo conhecimento científico que me passou, mas também pela ética, moralidade e noção de humanidade. Obrigada por ter paciência comigo nos momentos mais difíceis, me alertar, me conduzir e não deixar que eu desanimasse na jornada. Obrigada pelas sábias palavras e pelos doces “puxões de orelha” para me fazer voltar do “mundo da lua”.

Ao meu irmão Marco Aurélio e ao Carlos (em pensamento) pelo apoio, carinho, amparo, companheirismo e amor. Obrigada por serem exemplos de simplicidade e honestidade. À minha cunhada Ludimila pela admiração e carinho.

Aos meus familiares, tios, tias, primos e primas, que tanto me apoiaram. Ao meu tio Toninho pela torcida, pelo incentivo e por acreditar sempre. Ao primo e professor doutor Rosalvo Thiago Rufino por me acompanhar na jornada e por ser um grande exemplo. À minha avó Alcina que se foi durante essa minha caminhada, mas deixou sua importância na minha vida.

Aos meus amigos de laboratório, por terem feito dele um lugar muito agradável, sendo meu predileto para rir, chorar e estudar. Agradeço principalmente ao menino Thales que nos uniu e reuniu.

Aos meus amigos do GEOPE, sem os quais este trabalho não poderia ter sido possível e pelos quais eu carrego o maior apreço. À Lie e Camila, irmãs que não tive, mas que encontrei no caminho e que permanecerão nele. À bixete Fabi para quem ficam meus melhores ensinamentos de “pentelhar” o orientador. Ao Rô por ter nos acompanhado no trabalho de campo e por me passar tranquilidade.

Aos meus amigos da Quinta Feliz pelo companheirismo durante o período que estivemos juntos em São Carlos. Aos amigos de Boa Esperança, em especial ao Flávio e à Pri, por revelarem o verdadeiro sentido da palavra “amizade”. À Heloísa Lirani e à Mariana Braga às quais não tenho palavras.

Agradeço à FAPESP pelo apoio técnico e financeiro desta pesquisa já no mestrado e agora com o doutorado.

Agradeço a todos os funcionários do departamento de Engenharia de Produção, da Escola de Engenharia de São Carlos e da Biblioteca. Sem vocês a jornada seria muito mais complicada.

À banca de qualificação pelas importantes contribuições para a pesquisa: prof. Dr. Fabio Guerrini e prof. Dr. Dante Pinheiro Martinelli.

E ao Silvinho por me mostrar que sou mais forte do que eu nunca imaginei.

EPÍGRAFE

“Quanto a mim, já fui oferecido em libação e chegou o tempo de minha partida. Combati o bom combate, terminei a minha carreira e guardei a fé. Desde já me está reservada a coroa da justiça, que me dará o Senhor, justo juiz, naquele dia; e não somente a mim, mas a todos os que tiverem esperado com amor sua aparição” (2ª Carta de São Paulo a Timóteo 4,6-8).

RESUMO

ROSIM, D. **TRABALHO E APRENDIZAGEM GERENCIAL DO DIRIGENTE DA PEQUENA EMPRESA: estudo com *survey* e etnometodologia no setor metal-mecânico. Tese de doutorado.** Escola de Engenharia de São Carlos. Universidade de São Paulo, 2014.

O objetivo da pesquisa foi potencializar a explicação da relação da aprendizagem e do trabalho do dirigente da pequena empresa conhecendo objetivamente o estilo e os papéis e compreendendo o seu significado subjetivo. O tema da pesquisa foi estudar o trabalho do dirigente da pequena empresa objetivamente, por meio de um levantamento e subjetivamente por meio da abordagem etnometodológica, juntamente com os estilos de aprendizagem do dirigente. Para isso o trabalho de campo foi realizado em duas fases: na 1ª fase a abordagem foi quantitativa: levantamento sobre os estilos de aprendizagem – por meio do inventário de estilos de aprendizagem de Kolb – e dos papéis do administrador – por meio do questionário utilizado na pesquisa de Oliveira (2010) que foi desenvolvido com base na abordagem dos papéis de Mintzberg (1973); na 2ª fase a abordagem foi qualitativa com estudo de caso etnometodológico e análise da conversação a fim de compreender a percepção dos dirigentes sobre seu estilo de aprendizagem e seu trabalho. Ao final, quantitativamente não foi possível estabelecer uma relação significativa entre as variáveis estilo de aprendizagem, trabalho do dirigente e desempenho organizacional, porém, qualitativamente essas relações foram identificadas e explicadas. Também foi realizada uma triangulação dos dados quantitativos e qualitativos a fim de comparar os resultados e identificar a importância de cada técnica. **Palavras-chave:** Pequena empresa; Trabalho do dirigente da pequena empresa; Estilos de Aprendizagem do dirigente da pequena empresa; Desempenho da pequena empresa.

ABSTRACT

ROSIM, D. **THE WORK AND LEARNING OF SMALL BUSINESS OWNER-MANAGER: *survey* and *ethnomethodology* in the metal mechanic sector.** Doctoral thesis. São Carlos School of Engineering. São Paulo University, 2015

The aim of the study was to improve the relationship explanation between learning and work manager objectively knowing the style and the roles and understanding their subjective meaning. The theme of the research was to study the small business work manager objectively, through a survey and subjectively through the ethnomethodological approach, along the learning styles of the manager. So the fieldwork was conducted in two phases: the 1st phase was quantitative approach: survey on learning styles - through the Kolb inventory of learning styles - and administrator roles - through the questionnaire used in Oliveira survey (2010) that was developed based on the approach of Mintzberg roles (1973); the 2nd phase was a qualitative approach with ethnomethodological case study and conversation analysis in order to understand the perception of the managers on your learning style and your work. Finally, quantitatively could not establish a significant relationship between the variables learning style, manager work and organizational performance, however, these relationships were qualitatively identified and explained. A triangulation of quantitative and qualitative data was also performed to compare the results and identify the importance of each technique. **Keywords:** Small business; Managerial work of the small business owner-manager; Learning Styles of the small business owner-manager; Small business performance.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1- ESQUEMA PARADIGMÁTICO QUADRIPOlar DINÂMICO NÃO-CRONOLÓGICO.....	6
FIGURA 2 - ESTADO DA ARTE DO TEMA "DIRIGENTE DA PEQUENA EMPRESA" EM TERMOS QUALITATIVOS	10
FIGURA 3 - SUPOSIÇÕES SOBRE A FILOSOFIA DA CIÊNCIA.....	16
FIGURA 4 - OS QUATRO PARADIGMAS PARA ANÁLISE DA TEORIA SOCIAL	18
FIGURA 5 - AVANÇO DO PARADIGMA FUNCIONALISTA	21
FIGURA 6 – PAPÉIS DO ADMINISTRADOR	39
FIGURA 7 - CICLO DE APRENDIZAGEM.....	51
FIGURA 8 – CICLOS DE APRENDIZAGEM COM ESTILOS DE APRENDIZAGEM	53
FIGURA 9 - RELAÇÃO ENTRE O CICLO DE KOLB, ESTILOS DE APRENDIZAGEM E PERFIS DE HABILIDADES GERENCIAIS.	56
FIGURA 10 – ASPECTOS DO TRABALHO DO ADMINISTRADOR.....	89
FIGURA 11 – ENTENDIMENTO DA FORMAÇÃO DAS ESPECIFICIDADES E DAS HETEROGENEIDADES DA PEQUENA EMPRESA.	91
FIGURA 12 – LACUNA DO ESTADO DA ARTE DO TEMA “O TRABALHO DO DIRIGENTE DA PEQUENA EMPRESA”	95
FIGURA 13 - GRÁFICOS UTILIZADOS NA ANÁLISE DE VARIÂNCIA.....	107
FIGURA 14 - APLICAÇÃO DOS NORTEADORES ETNOMETODOLÓGICOS.....	117
FIGURA 15 - RACIOCÍNIO SOCIOLÓGICO PRÁTICO DO DIRIGENTE DA EMPRESA A	144
FIGURA 16 - RACIOCÍNIO SOCIOLÓGICO PRÁTICO DO DIRIGENTE B	151

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1- DUAS TEORIAS SOBRE A SOCIEDADE: ORDEM E CONFLITO.....	17
QUADRO 2 - ASPECTOS INTRINSECOS E SITUACIONAIS DO TRABALHO DO ADMINISTRADOR	44
QUADRO 3 - HABILIDADES DO CICLO DE APRENDIZAGEM E SEUS PONTOS FORTES NA APRENDIZAGEM.....	52
QUADRO 4 – EXEMPLO DE SENTENÇA DO INVENTÁRIO DE ESTILOS DE APRENDIZAGEM	57
QUADRO 5 – GRADE DE SCORE DO INVENTÁRIO DE ESTILOS DE APRENDIZAGEM	58
QUADRO 6 – MEDIDAS FINANCEIRAS	62
QUADRO 7 - PRINCIPAIS MODELOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL	65
QUADRO 8 - SÍNTESE DOS CONCEITOS DE ESPECIFICIDADES DE GESTÃO DAS PEQUENAS EMPRESAS.....	70
QUADRO 9 - TEMAS QUE SE REFEREM AS ESPECIFICIDADES DAS PEQUENAS EMPRESAS.....	72
QUADRO 10 - CLASSIFICAÇÃO DAS EMPRESAS POR NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS.....	102
QUADRO 11 - DIFERENCIAÇÃO DE TERMOS	138
QUADRO 12 - COMPARATIVO ENTRE RESPONDIDO PELO DIRIGENTE E OBSERVADO PELA PESQUISADORA -EMPRESA A	140
QUADRO 13 - FATOS DE JUSTIFICATIVAS EMPRESA A.....	142
QUADRO 14- COMPARATIVO EMPRESA B	147
QUADRO 15 - FATOS E JUSTIFICATIVAS EMPRESA B.....	148

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - PROPORÇÃO DA AMOSTRA COM BASE NO UNIVERSO	103
TABELA 2 - DISTRIBUIÇÃO DOS DIRIGENTES CONFORME DESEMPENHO DO TRABALHO	123
TABELA 3 - DISTRIBUIÇÃO NUMÉRICA DOS DIRIGENTES CONFORME ESTILOS DE APRENDIZAGEM	125
TABELA 4 - TESTE F	127
TABELA 5 – DISTRIBUIÇÃO DO TRABALHO DO DIRIGENTE CONFORME FATURAMENTO.....	129
TABELA 6 - DISTRIBUIÇÃO DOS ESTILOS DE APRENDIZAGEM CONFORME FATURAMENTO	129
TABELA 7 - COMPARAÇÃO DO P-VALUE	129
TABELA 8 - RESULTADOS DA ANOVA PARA OS ESTILOS DE APRENDIZAGEM	130
TABELA 9 - RESULTADOS DO TESTE ANOVA PARA O TRABALHO DO DIRIGENTE	131
TABELA 10 - MATRIZ DE DADOS DO TRABALHO X ESTILOS DE APRENDIZAGEM.....	132

LISTA DE ABREVIATÖES

SEBRAE – SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS
EMPRESAS

GEOPE – GRUPO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA PEQUENA EMPRESA

SBA – SMALL BUSINESS ADMINISTRATION

Sumário

INTRODUÇÃO	5
1 POLO EPISTEMOLÓGICO DA PESQUISA.....	7
1.1 Contextualização do tema da pesquisa	7
1.2 Estado da arte sobre o tema da pesquisa.....	9
1.3 Delimitação do tema da pesquisa	13
1.4 Considerações epistemológicas.....	15
1.4.1 Quadro de análise: a etnometodologia	22
1.5 Formulação do problema da pesquisa	24
1.6 Declaração dos objetivos da pesquisa.....	26
1.7 Relevância da pesquisa	27
1.8 Motivação da pesquisadora	29
2 POLO TEÓRICO DA PESQUISA	31
2.1 Trabalho do administrador, estilos de aprendizagem e desempenho organizacional	31
2.1.1 O trabalho do administrador	32
2.1.2 Os estilos de aprendizagem	48
2.1.3 O desempenho organizacional	59
2.2 Especificidades de gestão das Pequenas Empresas.....	65
2.2.1 A evolução do conceito de especificidades de gestão das pequenas empresas até 2004	67
2.2.2 A aplicação do conceito de especificidades das pequenas empresas	

de 2004 até 2014	68
2.3 Trabalho do dirigente, estilos de aprendizagem e desempenho organizacional da pequena empresa	77
2.3.1 O trabalho do dirigente da pequena empresa	78
2.3.2 Os estilos de aprendizagem do dirigente da pequena empresa.....	82
2.3.3 O desempenho organizacional da pequena empresa	84
2.4 Conclusões sobre o polo teórico da pesquisa.....	87
3 POLO METODOLÓGICO DA PESQUISA.....	97
3.1 Métodos de Pesquisa - 1ª fase: Abordagem Quantitativa	97
3.1.1 Caracterização da 1ª fase	97
3.1.2 Definição das variáveis da pesquisa	98
3.1.3 Operacionalização das variáveis da pesquisa.....	98
3.1.4 Enunciado das hipóteses da pesquisa	100
3.1.5 Plano Amostral	101
3.1.6 Instrumento de coleta de dados	104
3.1.7 Plano de análise dos dados.....	106
3.1.8 Análise de confiabilidade do questionário	107
3.1.9 Preparação para as análises	108
3.2 Métodos de Pesquisa - 2ª Fase: Abordagem Qualitativa	109
3.2.1 Caracterização da 2ª fase	110
3.2.2 Categorias da pesquisa.....	111
3.2.3 Questões da pesquisa.....	111
3.2.4 Técnica de coleta de dados.....	112
3.2.5 Técnica de análise dos dados	114

4 POLO TÉCNICO DA PESQUISA	119
4.1 Primeira fase: estudo quantitativo	119
4.1.1 Características das empresas	119
4.1.2 Perfil dos dirigentes estudados.....	122
4.1.3 Abordagens de trabalho dos dirigentes estudados.....	122
4.1.4 Estilos de aprendizagem dos dirigentes estudados.....	124
4.1.5 Teste realizado para a hipótese 1 (H1)	126
4.1.6 Testes realizados para as hipótese 2 (H2) e hipótese 3 (H3).....	129
4.1.7 Teste realizado para a hipótese 4 (H4)	131
4.2 Segunda fase: estudo qualitativo	132
4.2.1 Estudo sobre o caso A	139
4.2.2 Estudo sobre o caso B	146
4.3 Discussão dos resultados da pesquisa	151
 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	 161
 REFERÊNCIAS.....	 171
 APÊNDICES.....	 189
 ANEXOS	 203

INTRODUÇÃO

Nesta seção cabe um esclarecimento sobre a compreensão da dinâmica e comunicação da pesquisa científica, particularmente nas Ciências Sociais Aplicadas, grande área de conhecimento da Administração, a qual abriga o tema desta tese.

Para Bruyne, Herman e Schoutheete (1975), o modelo que representa o sistema de base de uma investigação científica articula-se em volta de quatro polos metodológicos, cuja interação constitui o aspecto dinâmico da investigação. Trata-se dos polos epistemológico, teórico, metodológico e técnico, conforme Figura 1. Esses polos configuram os métodos para a pesquisa científica.

O polo epistemológico é o motor de pesquisa do investigador. É ao nível desse polo que são colocados os questionamentos que contribuem para a solução de problemas e para a elaboração das soluções teóricas; o polo teórico é onde as hipóteses se organizam e os conceitos se definem; esse polo também serve como ligação entre os demais polos. O polo metodológico é o que ordena os elementos, articula os conceitos e as variáveis que são apresentadas nos polos anteriores (epistemológico e teórico), por meio de modelos a serem aplicados; é aquele que apresenta como a pesquisa será operacionalizada. O polo técnico estabelece a relação entre a construção do objeto científico e o mundo dos acontecimentos, por meio da coleta e análise dos dados.

O esquema apresentado na Figura 1 guiou esta pesquisa científica desde o planejamento (projeto de pesquisa aprovado pela FAPESP), na execução das atividades e na comunicação dos resultados parciais (texto de qualificação) e será usada também no final (tese) da pesquisa.

Esta pesquisa sinaliza e explica cada polo, conforme eles ocorrem na divisão do trabalho, no início de cada capítulo.

Por exemplo, o capítulo 1 trata do polo epistemológico. Sendo assim, ao iniciar o capítulo 1 o leitor encontrará uma breve explicação do que seja o polo epistemológico da pesquisa.

Figura 1- Esquema paradigmático quadripolar dinâmico não-cronológico
Fonte: Cunha, Rausch e Cunha (2010 apud Martins e Theóphilo¹, 2007)

Dessa forma, esta pesquisa buscou entender como o estilo de aprendizagem do dirigente influencia a forma de executar seu trabalho e, conseqüentemente, o desempenho da pequena empresa. Para isso foram feitas abordagens quantitativas e qualitativas que ofereceram resultados objetivos e percepções subjetivas a respeito do tema. O tema pequenas empresas se tornou de interesse para a pesquisadora após um estágio no exterior no qual teve contato com pequenas empresas da região de Santiago de Compostela na Espanha.

¹ MARTINS, G.A.; THEOPHILO, C.R. Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas. São Paulo: Atlas, 2007.

1 POLO EPISTEMOLÓGICO DA PESQUISA

O capítulo 1 apresenta o polo epistemológico da pesquisa. A epistemologia é um ramo da filosofia que estuda a origem, a estrutura, os métodos e a validade do conhecimento produzido pelo homem. Ela está intimamente relacionada com os procedimentos que envolvem e respaldam o processo investigativo, como as opções paradigmáticas, dentre outras maneiras de interpretar a realidade. Ela também denota preocupação com as diferentes formas de construção do objeto científico, do relacionamento entre sujeito e objeto e com os critérios que fundamentam o teor científico das pesquisas (SOUZA, 2005). Japiassu (1992, p.16) define a epistemologia como “um estudo metódico e reflexivo do saber, de sua organização, de sua formação, de seu desenvolvimento, de seu funcionamento e seus produtos intelectuais”.

De outra maneira, pode-se dizer que o capítulo 1 apresenta e explica como foi abordado o tema e os objetos de pesquisa no seu contexto. Assim, foi feita uma delimitação e indicação de como se chegou até o tema de pesquisa e o quadro de análise nas ciências sociais que representa a forma como o tema foi investigado qualitativamente.

1.1 Contextualização do tema da pesquisa

As pequenas empresas são importantes para o desenvolvimento econômico e social das nações (DAY, 2000), são responsáveis pela maioria da criação de novos empregos (MOSCARINI; POSTEL-VINAY, 2012; CATANA; DELCEA, 2012; FULLER-LOVE, 2006), contribuem para o desenvolvimento estrutural dos locais

onde se instalam e são de incentivo do empreendedorismo (MITRA; ABUBAKAR, 2010; FULLER-LOVE, 2006),

As pequenas empresas contribuem com a preservação da estabilidade e dinâmica da economia de mercado, produzindo e oferecendo serviços inovadores e atingindo mercados de pouco interesse ou difícil acesso a suas similares de grande porte. Desse modo, as pequenas empresas são agentes de sustentabilidade na multiplicação e renovação de negócios para o crescimento, e diversificação da economia (JULIEN, 1999; FULLER, 2003; GRAY; MABEY, 2005) além de serem consideradas importantes engrenagens para o crescimento, tanto dos países desenvolvidos quanto dos países em desenvolvimento (BOOCOK; SHARIF, 2005).

No entanto, não se tratam de “pequenas grandes empresas” (STOREY, 1986² apud FULLER-LOVE, 2006), mas sim, de um setor específico que requer teorias específicas para seu gerenciamento. Assim como a teoria das corporações nasce como resposta aos problemas surgidos na grande corporação, também na pequena empresa sua teoria, ao invés de ser importada das grandes, deve nascer como resposta aos problemas surgidos na pequena empresa (d’AMBOISE; MULDOWNNEY, 1988).

A gestão da pequena empresa tem como especificidades, de acordo com Gartner (1985), as características do dirigente; a estrutura organizacional; o ambiente no qual a pequena empresa está inserida e os processos internos da mesma.

Uma das especificidades mais importantes é o fato de estar intimamente ligada às habilidades e características do dirigente e fatores como educação e

² Storey, D.J. (1986). Entrepreneurship and the New Firm. London: Croom Helm

background familiar são susceptíveis de terem um impacto nesse estilo gestão (FULLER-LOVE, 2006).

Devido a fatores como o acima mencionado e também devido à importância das pequenas empresas no setor econômico e social das nações é que tem aumentado o estudo de suas especificidades de gestão em relação às grandes, a fim de que possa ser aprimorado o seu modo de gerenciamento.

1.2 Estado da arte sobre o tema da pesquisa

Uma das especificidades centrais da gestão das pequenas empresas trata da figura do dirigente e suas atitudes e características. Dessa forma, esta pesquisa tem como tema o dirigente da pequena empresa.

A fim de identificar o estado da arte do tema da pesquisa e entender o que está sendo estudado no momento, inicialmente foi realizada uma busca sistemática, no mês de fevereiro de 2014³. As palavras-chave utilizadas foram: “dirigente” e seus sinônimos e “pequena empresa” e seus sinônimos. Também foi necessário identificar grafias alternativas e outros termos que, mesmo tendo outro sentido no dicionário, foram empregados como sinônimo na área de pesquisa.

Além das buscas sistematizadas nas bases Web of Science e Scopus, foram realizadas discussões com o orientador da pesquisa e análise das referências bibliográficas dos artigos resultantes das buscas. Isso gerou a entrada de outros artigos na lista final, os quais não foram identificados por meio da busca sistematizada nas bases.

³ A revisão sistemática foi sendo atualizada durante todo o período da pesquisa.

Foram considerados como pertencentes ao estado da arte do tema da pesquisa artigos dos anos de 2004 em diante e foi possível classificá-los pelos critérios: aspectos pessoais e impessoais do dirigente; e aspectos subjetivos e objetivos, como ilustrado na Figura 2.

Figura 2 - Estado da arte do tema "dirigente da pequena empresa" em termos qualitativos

Os aspectos pessoais são aqueles intrínsecos ao dirigente e impossíveis de separar de sua pessoa. Dependem quase que inteiramente de questões e escolhas pessoais. Esses aspectos pessoais, por sua vez, dividem-se em subjetivos – aqueles que não se podem ver enquanto ocorrem; e objetivos – aqueles cujo resultado é concreto, podendo ser observado enquanto ocorre.

Há também os aspectos impessoais, aqueles que, não necessariamente dependem só da pessoa do dirigente, mas que geram alguma influência sobre ela, de maneira constante e inseparável - e vice - versa.

Em termos quantitativos, a busca sistemática teve como retorno um total de 103 artigos, conforme Gráfico 1, distribuídos nos seguintes temas relacionados ao dirigente da pequena empresa:

- 1- **Características demográficas:** nessa temática discute-se fatores como gênero, idade, nível de escolaridade, experiência prévia etc.
- 2- **Meio ambiente:** esse tema envolve as preocupações ambientais, como a proteção do meio ambiente, cuidados com a comunidade onde a empresa está inserida, práticas ambientais e impactos ambientais.
- 3- **Estilos cognitivos:** estilos de aprendizagem, maneira como o dirigente adquire conhecimentos.
- 4- **Religião:** aqui se debate a influência das crenças religiosas na maneira de agir do dirigente.
- 5- **Responsabilidade social:** autorregulação da empresa para verificar se está de acordo com as leis, a ética e as questões que afetam o coletivo.
- 6- **Percepção de sucesso:** trata do que o dirigente considera sucesso e como ele acredita que isso influencia na sua forma de conduzir o negócio.
- 7- **Perfil psicológico:** refere-se aos estilos da personalidade do dirigente.
- 8- **Aspectos isolados do trabalho do dirigente:** é quando não analisa o trabalho do dirigente como um todo, mas algum aspecto isolado como a motivação, a centralização, o encorajamento para usar determinada tecnologia etc.
- 9- **Ambiente empresa:** ambiente na planta física da empresa. Refere-se a aspectos como a limpeza, condições do ambiente de trabalho em si.
- 10- **Saúde:** Refere-se à preocupação do dirigente com a saúde física e mental dos membros da organização.

11- Visão integrada do trabalho do dirigente: examina toda a rotina de atividades e tarefas realizadas pelo dirigente da pequena empresa na condução do negócio.

12- Outros: trata de aspectos como a ética, a confiança do dirigente, o direito ou não de votar em conselhos, a pressão que sofre dos fornecedores etc.

13-Não disponíveis: artigos que não estavam disponíveis para acesso pela rede da Universidade de São Paulo. O acesso a esses artigos seria pago, sendo desse modo, excluídos da análise devido a não disponibilidade de recurso para tal atitude.

Esses temas foram emergindo de maneira indutiva da análise dos artigos que compuseram a lista final da revisão sistemática. Assim, esses são os principais assuntos discutidos atualmente na literatura, no que se refere ao dirigente da pequena empresa.

Gráfico 1: Estado da arte do tema "dirigente da pequena empresa" em termos quantitativos⁴

⁴ Na busca sistemática realizada também foram encontrados artigos que não se relacionavam com o tema pesquisado. Geralmente eles são oriundos de um calibramento não perfeito da string. Esses artigos foram considerados como "outros" e retirados do gráfico para que não poluísse a visualização.

Observando o Gráfico 1, pode-se notar, dentre os estudos que foram realizados no período 2004-2014 (eixo horizontal), aqueles que mais se sobressaíram conforme a quantidade de artigos publicados (eixo vertical). Assim sendo, sobressaíram-se o número 11 (visão integrada do trabalho do dirigente da pequena empresa), o número 8 (aspectos isolados do trabalho do dirigente) e o número 3 (estilos cognitivos).

Um ponto importante concluído a partir da análise da quantidade de estudos sobre o tema no período foi a diminuição expressiva da quantidade de estudos que tratam dos aspectos psicológicos e traços de personalidade do dirigente em contraposição ao aumento dos estudos sobre comportamento administrativo e gerencial do dirigente. Essa tendência já havia sido anteriormente sugerida por autores como Gartner (1982).

1.3 Delimitação do tema da pesquisa

A literatura recente sobre o dirigente da pequena empresa pode ser dividida em: aspectos pessoais e aspectos impessoais; e, também, em aspectos objetivos e aspectos subjetivos.

De acordo com essas classes, os temas específicos escolhidos para tema desta pesquisa se encontram dentro dos aspectos pessoais do dirigente da pequena empresa. Especificamente, dois subitens foram investigados: a) os estilos de aprendizagem ou cognitivos (aspecto subjetivo); e o trabalho do dirigente da pequena empresa (aspecto objetivo), conforme Figura 2;

Na literatura sobre pequenas empresas têm sido raros os estudos focando o estilo de aprendizagem e/ou estilos cognitivos na pequena empresa. Em uma

revisão sistemática da literatura, sem restrição por data, 21 artigos sobre o tema foram encontrados, sendo que nove deles eram de anos anteriores a 2004, ou seja, não pertenciam ao estado da arte.

Já posterior ao ano de 2004, ou seja, nos últimos dez anos, essa quantidade teve pouco aumento, totalizando dez artigos. Esses artigos tratavam principalmente dos aspectos tecnológicos como o uso da informática e aprendizagem social da empresa, sendo somente cinco deles específicos sobre os estilos de aprendizagem e estilos cognitivos do dirigente da pequena empresa.

A literatura referente às grandes empresas sobre esse tema desenvolveu-se muito bem ao longo dos anos 70 como “estilos cognitivos”. No entanto, ao longo dos anos posteriores, esse desenvolvimento continuou com o nome “estilos de aprendizagem” que se refere ao mesmo conceito de estilos cognitivos (PERNOMIAN, 2008). Dessa forma, a fim de aperfeiçoar e desenvolver uma teoria específica para as pequenas empresas, convém novamente que as investigações próprias desse setor se desenvolvam com base nas teorias já desenvolvidas para as corporações.

Entender como o dirigente da pequena empresa aprende é muito importante para o setor, uma vez que já é conhecido na literatura que o desempenho da pequena empresa depende da figura do dirigente.

Os estudos sobre o trabalho do dirigente da pequena empresa, considerando a tendência sugerida por Gartner (1982), caracterizam-se, principalmente, por analisar os aspectos comportamentais gerenciais e operacionais do cotidiano do dirigente, em termos de atividades e tarefas realizadas no dia a dia. Dentro desse tema, há uma grande concentração de pesquisas empíricas num total de dezesseis estudos. Desses dezesseis estudos empíricos há uma concentração das pesquisas baseadas

no trabalho de Mintzberg (1973), sobre a abordagem dos papéis, e que fazem o uso do método da observação estruturada, totalizando seis estudos, a saber: O'Gorman, Bourke e Murray (2005); Andersson e Florén (2011); Tell e Gabrielsson (2013); Florén e Tell (2012); Gabrielsson e Tell (2009).

Os outros dez estudos usam os mais diversos métodos (levantamento; desenvolvimento modelo conceitual etc), no entanto, com exceção do trabalho de Eriksson, Henttonen, Meriläinen (2008) que faz uso da etnografia, todos os demais métodos se encontram, segundo Burrell e Morgan (1979), no paradigma funcionalista de pesquisa.

1.4 Considerações epistemológicas

A fim de entender melhor o que seria o paradigma funcionalista de pesquisa, esse texto apresenta os quatro paradigmas construídos por Burrell e Morgan (1979) para a compreensão da Teoria das Organizações. Esta seção faz uma contextualização epistemológica e indica onde se situa a produção de conhecimento desta pesquisa no interior dos paradigmas.

Burrell e Morgan (1979) conceitualizam as Ciências Sociais partindo de dois conceitos: a Filosofia da Ciência e a Teoria Social.

Sobre a Filosofia da Ciência, os autores partem de quatro suposições, a saber: ontologia; epistemologia; natureza humana; e metodologia.

Figura 3 - Suposições sobre a filosofia da ciência
Fonte: Burrell e Morgan (1979 Apud Escrivão Filho, 2006).

Suposições de natureza epistemológica dizem respeito à compreensão e transmissão do conhecimento (BURRELL; MORGAN, 1979). Esse conhecimento pode ser considerado de duas naturezas: objetiva e subjetiva. O conhecimento objetivo é real e pode ser transmitido de forma tangível. Já o conhecimento subjetivo se refere a algo que tem que ser pessoalmente experimentado (CARVALHO, 2010). As dimensões objetivas e subjetivas da filosofia da ciência estão ilustradas na Figura 3.

Dessa forma, o positivismo (produção de conhecimento objetivo) busca explicar e prever o que acontece no mundo social por meio de regularidades e relações causais entre elementos constitutivos. De maneira diferente, o anti-positivismo (produção de conhecimento subjetivo) busca a compreensão do mundo social a partir do ponto de vista dos indivíduos que estão diretamente envolvidos nas atividades, ou seja, por meio da compreensão humana (BURRELL; MORGAN, 1979; SCHWANDT, 2006; TRIVIÑOS, 2008).

A Teoria Social é discutida sob a abordagem da ordem-mudança radical. Essa discussão da ordem-mudança radical deriva das discussões sociológicas acerca da sociedade por meio da questão: Por que a sociedade se mantém unida ao invés de esfacelar-se? (BURREL; MORGAN, 1979)

Atualmente os teóricos da “ordem” ultrapassam em número os teóricos do “conflito” (BURREL; MORGAN, 1979) e segundo Dawe (1970, p. 207), “a tese de que a sociologia tem como preocupação central o problema da ordem social tornou-se uma das poucas ortodoxias desta disciplina”. Pode-se considerar atualmente, na teoria das organizações, que a sociologia da ordem é representada pelo parsonianismo.

A “sociologia da mudança radical” contrapõe-se à da regulação em função de sua preocupação central em explicar a própria mudança radical, os conflitos estruturais subjacentes, os modos de dominação e as contradições estruturais que são, por sua vez, os aspectos considerados característicos da sociedade moderna. Refere-se à explicação da emancipação do homem das estruturas que limitam e impedem seu potencial para o desenvolvimento com questões centradas nas privações materiais e psíquicas (simbólicas), do homem (BURREL; MORGAN, 1979).

Duas teorias da sociedade – ordem e conflito – podem ser melhor apreciadas no Quadro 1- Duas teorias sobre a sociedade: ordem e conflito.

Duas teorias sobre a sociedade: ordem e conflito	
A visão de ordem ou visão Integrativa enfatiza	a visão de conflito ou coerção enfatiza
Estabilidade	Mudança
Integração	Conflito
Coordenação funcional	Desintegração
Consenso	Coerção

Quadro 1- Duas teorias sobre a sociedade: ordem e conflito
Fonte: Burrel; Morgan (1979)

Dessa forma, pode-se considerar a ordem como sendo explicada pelo equilíbrio social, a estabilidade, a integração e o consenso; e a mudança-radical, o conflito, a desintegração e a coerção.⁵

Burrell e Morgan (1979) partindo dessas quatro dimensões (Mudança Radical, Ordem, Subjetivismo e Objetivismo) propuseram quatro paradigmas para a teoria das organizações: funcionalismo, interpretativismo, humanismo radical e estruturalismo radical, conforme Figura 4, que apresenta no eixo horizontal a filosofia da ciência e no eixo vertical a teoria social.

Figura 4 - Os quatro paradigmas para análise da teoria social
Fonte: Burrell; Morgan (1979)

O paradigma funcionalista é caracterizado pela preocupação em buscar explicações para o *status quo*, para a ordem social, para o consenso, a solidariedade, a necessidade de satisfação e a atualidade. Essencialmente procura explicações racionais para os assuntos sociais, tem orientação altamente pragmática, preocupa-se em entender a sociedade por um caminho que gera

⁵ Hoje em dia já se sabe que o conflito não tem esse significado meramente negativo. Sabe-se dos pontos positivos do conflito, no entanto, aqui é apresentada essa visão da década de 70 como uma maneira de clarear a diferença da abordagem positivista da fenomenológica.

conhecimento que pode ser colocado em uso. É como providenciar soluções práticas para problemas práticos pela tentativa de aplicar modelos e métodos das ciências naturais para compreender as relações sociais. O uso de analogias mecânicas e biológicas é um meio funcionalista de modelar e compreender o mundo social de muitos dos seus teóricos (BURREL; MORGAN, 1979).

O paradigma do estruturalismo radical defende a mudança radical da sociedade a partir de um ponto de vista objetivo, tendo tudo a ver com o positivismo, no entanto, com outra finalidade: a da mudança radical. Enquanto os humanistas radicais forjam sua perspectiva, centrando-se sobre a consciência como a base para uma crítica radical da sociedade, os estruturalistas radicais concentram-se sobre as relações estruturais dentro de um mundo social realista. Eles enfatizam o fato de que a mudança radical é construída pela natureza e estrutura da sociedade contemporânea, e procuram dar explicações das relações básicas dentro do contexto do total de formações sociais (BURREL; MORGAN, 1979).

O paradigma interpretativo tenta compreender e explicar o mundo social, principalmente do ponto de vista dos atores diretamente envolvidos no processo social. A suposição subjacente do paradigma interpretativo rejeita qualquer visão que atribui ao mundo social uma realidade que seja independente da mente dos homens, acreditando assim, que o mundo social não é mais do que construções subjetivas de seres humanos individuais. O mundo social é desta forma, de uma natureza essencialmente intangível e está em um processo contínuo de reafirmação ou não. (BURREL; MORGAN, 1979).

Por fim, o paradigma do humanismo radical é definido pela preocupação em desenvolver uma sociologia da mudança radical de um ponto de vista subjetivo. Tem

muito em comum com o paradigma interpretativista⁶ no que se refere a ver o mundo social de uma maneira nominalista, antipositivista voluntarista e ideográfica. Busca derrubar e transcender as limitações dos arranjos sociais existentes, sendo uma questão crucial desse paradigma o entendimento de que a consciência do homem é dominada pelas superestruturas ideológicas com as quais ele interage. Para esse paradigma o conhecimento é derivado dessas interações do homem com o meio social. O paradigma radical humanista é, em essência, baseado na inversão das suposições do paradigma funcionalista (BURREL; MORGAN, 1979).

Hoje, apesar de todos os avanços da pesquisa social e das críticas ao funcionalismo, ainda há predominância das investigações funcionalistas na academia, conforme ilustrado na Figura 5. Apesar dessa predominância e insistência nesse tipo de pesquisa, hoje há que se considerar relevantes também as críticas que esse paradigma recebeu.

Na década de 1960, o positivismo foi fortemente criticado pela Escola de Frankfurt⁷, pois suas ideias apareciam como cheias de “pontos vitais” a serem atacados, fáceis de acertar e de destruir (TRIVIÑOS, 2008). A posição positivista era considerada cada vez mais insatisfatória e problemática. O homem, como um ator, não poderia ser estudado com métodos das Ciências Naturais e seu interesse em estabelecer regras gerais. Os historiadores e sociólogos alemães defenderam então que as Ciências Humanas tinham diferenças fundamentais em relação às Ciências Naturais, tanto quanto à natureza e quanto à finalidade (BURREL; MORGAN, 1979; SCHWANDT, 2006; TRIVIÑOS, 2008).

⁶ O paradigma interpretativo é composto por uma ampla variedade do pensamento filosófico e sociológico que compartilha da característica comum de tentar compreender e explicar o mundo social, principalmente do ponto de vista dos atores diretamente envolvidos no processo social (CARVALHO, 2010).

⁷ Corrente neomarxista de extraordinária influência na década de 1970.

Figura 5 - Avanço do paradigma funcionalista
 Fonte: Gioia, Pitre (1990 Apud Escrivão Filho, 2006)

No que se refere à teoria organizacional, pode-se dizer que o paradigma funcionalista cresceu exponencialmente – influenciado pela corrente principal norte americana. Isso se repetiu também nos estudos organizacionais do Brasil, que, além de se concentrarem no paradigma funcionalista ainda abrigou-se na ortodoxia estruturalista sistêmica que dominou o funcionalismo, em especial o contingencialismo, até 1970 (CALDAS; FACHIN, 2005). O resultado foi uma geração de pesquisadores de orientação funcionalista que teve menos acesso aos debates de outras teorias desse mesmo paradigma (CALDAS; FACHIN, 2005) e, conseqüentemente, dos demais paradigmas. Como não se tende a ensinar o que não se conhece, resultou-se que nos cursos de graduação e pós-graduação em todo Brasil repetia-se o fenômeno da teoria organizacional ensinada ser tipicamente a funcionalista desatualizada e comumente pré-contingencialista (CALDAS; FACHIN, 2005).

Este estudo concordou com a posição da natureza e métodos específicos das Ciências Sociais, enquadrando-se no paradigma do interpretativismo de Burrell e

Morgan (1979), que foi concretizado com o uso da etnometodologia como quadro de análise, entendendo ser esse o método mais adequado para investigar o dirigente da pequena empresa.

1.4.1 Quadro de análise: a etnometodologia

A etnometodologia é o estudo empírico dos métodos que os indivíduos usam para dar sentido e ao mesmo tempo compreender suas ações diárias: comunicando, tomando decisões e raciocinando (COULON, 1995).

Epistemologicamente, a etnometodologia representa uma ruptura radical com o pensamento sociológico tradicional, se esforçando mais em compreender do que explicar, sendo fundamental a abordagem qualitativa do social (CARVALHO, 2010).

O fundador da etnometodologia foi Harold Garfinkel. Tendo sido treinado como sociólogo sob a orientação de Talcott Parsons, o qual promovia o desenvolvimento da teoria sociológica sistemática e funcionalista, Garfinkel teve uma atmosfera extremamente rica para criticar a nova estrutura teórica que aparecia com a publicação do livro de Parsons (1937), denominado “A Estrutura da Ação Social”. Sua crítica atingiu os pressupostos mais profundos do *corpus* parsoniano e foi uma alternativa àquela maneira de estudar as Ciências Sociais (HERITAGE, 1999).

Garfinkel serviu-se dos trabalhos de Schutz o qual ressaltava que o mundo é interpretado à luz de categorias e construtos do senso comum que são largamente sociais em sua origem. Esses construtos são os recursos com os quais os agentes interpretam suas situações de ação, captam as intenções e motivações dos outros,

realizam compreensões intersubjetivas e ações ordenadas e, de maneira mais geral, navegam no mundo social (HERITAGE, 1999).

Tendo como base essas premissas, após observar um “projeto de júri” e responder à pergunta “o que os jurados fazem?” Garfinkel cunhou o termo etnometodologia⁸ para caracterizar o engajamento dos jurados em uma metodologia relacionada a uma área específica do conhecimento do senso comum onde percebeu que os jurados utilizavam-se de vários métodos para fazer suas atividades como responsáveis por eles mesmos e pelos outros, se engajando em um processo de “fazer sentido” da prática de trabalho de jurado (BURREL; MORGAN, 1979; HERITAGE 1999).

Para Coulon (1995), o projeto científico da etnometodologia é analisar os métodos ou os procedimentos que as pessoas usam para conduzir diferentes questões que realizam em suas vidas diárias. Seria a análise dos métodos ordinários que as pessoas usam para realizar suas ações ordinárias.

Para Garfinkel (1967, p. 1), a etnometodologia:

“...busca tratar atividades práticas, as circunstâncias práticas e o raciocínio sociológico prático como tópicos de estudo empírico, e prestando atenção a atividades corriqueiras da vida cotidiana dada geralmente a eventos extraordinários, buscando aprender sobre eles como fenômenos sem seus direitos próprios”.

A importância teórica e epistemológica da etnometodologia é uma ruptura com os modos de pensar da sociologia tradicional, e mais que uma teoria constituída, trata-se de uma perspectiva de pesquisa, de uma nova postura intelectual que constitui um novo mapa de paradigma dentro do campo da Sociologia

⁸ Ao descobrir a existência de termos como etnobotânica, etnofisiologia e etnofísica, Garfinkel entendeu que “etno” se referia à maneira como um membro de uma comunidade, com base em conhecimentos do senso comum, desenvolve conhecimentos sobre o mundo a sua volta (HAGUETTE, 2007).

e das Ciências Humanas (COULOUN, 1992). E também do campo das Ciências Sociais Aplicadas, área de inserção da Administração.

Dessa forma, é pelo uso da etnometodologia que esta investigação responde à parte do problema de pesquisa que se refere ao tema “o trabalho do dirigente da pequena empresa”.

1.5 Formulação do problema da pesquisa

O desenvolvimento da aprendizagem, em formas variadas (individual, por equipe e organizacional), tem sido muito reconhecido por sua importância para a prosperidade econômica. A habilidade de aprender continuamente e o chamado *know-how* passam a ser vistos como um determinante chave do sucesso competitivo tanto nas grandes quanto nas pequenas empresas (COOPER; BOTTOM; GORDON, 2004; SULLIVAN, 2000). Dentro desse contexto, os estudiosos passaram a dar mais atenção a processos que envolvem novos conhecimentos e perspectivas, desenvolvendo a lógica dos estilos de aprendizagem (LEITE FILHO et al., 2008).

Já é sabido que o conhecimento aprendido nas experiências passadas de um empreendedor interfere nas escolhas estratégicas de seus empreendimentos subsequentes, gerando uma influência direta no desempenho organizacional da empresa (POLITIS, 2005). Dentro desse contexto competitivo, onde a aprendizagem torna-se um diferencial, o dirigente é identificado como o mais importante recurso organizacional, pois seu capital humano é o que dá forma e explora as oportunidades disponíveis, fazendo com que a ação empreendedora seja

diretamente relacionada à inserção das atividades e experiências do dirigente no contexto empresarial (THORPE et al., 2005).

Para o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - Sebrae (2004), entre as causas principais de mortalidade das pequenas empresas está a falta de conhecimentos gerenciais. Quase a metade, ou seja, 45% das empresas extintas, não possuíam experiências anteriores no ramo em que estavam atuando (SEBRAE, 2004). Para Unger et al. (2011) o capital humano, que se refere à experiência prévia e ao conhecimento do dirigente, é positivamente relacionado ao sucesso do empreendimento. Assim, conhecer o estilo de aprendizagem do dirigente e a forma como ele trabalha auxilia no aperfeiçoamento dos conhecimentos gerenciais e contribui para a sobrevivência das pequenas empresas.

Também para Gabrielsson e Tell (2009), a associação positiva entre a base de conhecimento do dirigente e a capacidade da empresa para competir efetivamente no mercado e criar valor econômico tem sido um argumento para a necessidade de fornecer programas de desenvolvimento de gestão para o setor de pequenas empresas.

Recentemente na literatura são frequentes os estudos que buscam entender como o dirigente aprende por meio da sua experiência no trabalho (COPE, 2005; KEMPSTER; COPE, 2010; MAN, 2006; PITTAWAY; COPE, 2007; RAE; CARSWELL, 2001;) e os estudos que buscam identificar como a forma de aprendizagem do dirigente influencia no desempenho organizacional (COPE; WATTS, 2000; MORRISON; BERGIN-SEERS, 2002; POLITIS, 2005).

Kolb (1984) colocou que para compreender a aprendizagem é necessário antes compreender a natureza do seu desenvolvimento. Assim, para compreender como se desenvolve a aprendizagem pela experiência do dirigente, é necessário

compreender como o dirigente trabalha. Tendo em vista os argumentos supracitados, esta pesquisa visou solucionar o seguinte problema:

O estilo de aprendizagem do dirigente influencia a forma de executar seu trabalho e, conseqüentemente, o desempenho da pequena empresa?

1.6 Declaração dos objetivos da pesquisa

Esta pesquisa teve como objetivo geral **potencializar o entendimento da relação da aprendizagem e do trabalho do dirigente da pequena empresa conhecendo objetivamente o estilo e o trabalho do dirigente e compreendendo o seu significado subjetivo.**

Desta forma, o presente objetivo geral pode ser compreendido da seguinte maneira:

- a) Potencializar a explicação da relação da aprendizagem e do trabalho do dirigente da pequena empresa:** triangulação da abordagem quantitativa e a abordagem qualitativa, comparando os resultados objetivos (de opinião do dirigente) e discutindo conceitos estabelecidos em teorias com categorias emergentes do empírico social. É mais que uma simples triangulação de dados quantitativos e qualitativos, pois duas estratégias de pesquisa entraram em ação e sinergia;
- b) Conhecer objetivamente o estilo (de aprendizagem) e o trabalho (de administrador) do dirigente:** tratou-se de uma abordagem quantitativa que serviu de base tanto para conhecer objetivamente a opinião dos dirigentes quanto ao seu próprio estilo de aprendizagem e seus papéis de administrador;

c) Compreender o significado subjetivo da aprendizagem e do trabalho:

tratou-se de uma abordagem qualitativa que visou compreender a forma de aprendizagem e o trabalho do dirigente por meio dos etnométodos e significados subjetivos e na naturalidade de suas ocorrências no dia a dia.

Advindos do objetivo geral, esta pesquisa alcançou os seguintes objetivos específicos:

- Conheceu objetivamente o estilo de aprendizagem do dirigente;
- Conheceu objetivamente o trabalho do dirigente;
- Conheceu objetivamente o desempenho organizacional;
- Compreendeu os etnométodos e os significados subjetivos atribuídos a aprendizagem do dirigente;
- Compreendeu os etnométodos e o significado subjetivo atribuído ao trabalho do dirigente;
- Compreendeu os etnométodos e o significado subjetivo da relação da aprendizagem e do trabalho do dirigente.

1.7 Relevância da pesquisa

Esta pesquisa associou três importantes temas que, diante do contexto atual, podem ser considerados de fundamental importância para a pequena empresa: o estilo de aprendizagem do dirigente da pequena empresa; o trabalho do dirigente da pequena empresa; e o desempenho organizacional.

No Brasil, são criados anualmente mais de 1,2 milhão de novos empreendimentos formais, dos quais 99% correspondem a micro e pequenas empresas e empreendedores individuais (SEBRAE, 2010). As micro e pequenas

empresas são responsáveis por mais da metade dos empregos com carteira assinada do Brasil sendo a sobrevivência desses empreendimentos condição indispensável para o desenvolvimento econômico do país (SEBRAE, 2010).

Portanto, a melhora no desempenho das pequenas empresas deve reduzir a alta taxa de mortalidade das empresas desse porte, reduzindo as perdas financeiras e emocionais da sociedade associadas a esse fenômeno. E ao falar de melhoria na pequena empresa não há como deixar de falar em seu dirigente. Os estudos sobre a pequena empresa mostram que a dinâmica da gestão da pequena empresa está centralizada no dirigente. Assim, qualquer mudança precisa levar em consideração o papel central do dirigente.

Compreender a relação entre o trabalho do dirigente, o processo de aprendizagem do dirigente e o desempenho organizacional da pequena empresa, foi relevante para: 1) o aperfeiçoamento das práticas de gestão de pequenas empresas e das políticas de incentivos para o setor; 2) como suporte para o desenvolvimento de programas educacionais que visem melhorar o potencial dos dirigentes para desenvolverem a competitividade das pequenas empresas (GABRIELSSON; TELL, 2009).

O trabalho se diferenciou e inovou ao fundamentar-se na etnometodologia como quadro de análise aplicado ao campo de estudo da pequena empresa e especificamente ao estudo do trabalho do dirigente da pequena empresa. O uso desse quadro de análise fez emergir questões ocultas nas pesquisas sobre os temas, que o funcionalismo, adequado em revelar a estrutura, mostrou-se inadequado em revelar as ações do dirigente.

1.8 Motivação da pesquisadora

A pesquisadora se motivou a realizar esta pesquisa em primeiro lugar por se interessar pelo desenvolvimento, fortalecimento e incentivo ao setor de pequenas empresas no Brasil.

A graduação em administração pública permitiu à pesquisadora o desenvolvimento e interesse pelas questões de desenvolvimento econômico e social dos países.

Quando, ainda na graduação, cursou um semestre na Espanha – Universidade de Santiago de Compostela – teve a oportunidade de estagiar em um projeto do fundo social europeu para o desenvolvimento econômico e social de determinadas regiões da Europa. Esse projeto consistia em um trabalho de fortalecimento das pequenas empresas dessas regiões, com vista a aumentar o número de vagas de trabalho, principalmente para indivíduos que sofriam algum tipo de exclusão.

Assim, tendo iniciado na vida acadêmica com mestrado no tema “o trabalho do dirigente e o desempenho organizacional da pequena empresa”, outras questões pertinentes ao tema surgiram, tais como, a influência do estilo de aprendizagem nessa relação, que é o tema deste doutorado. Também com influência das leituras sobre epistemologia, paradigmas de pesquisa e, por sua vez, o conhecimento da etnometodologia, houve um despertar de interesse pelo trabalho do dirigente a partir dessa “nova” teoria de conhecimento social.

Por fim, a principal motivação é seguir na carreira de pesquisadora visando contribuir para o desenvolvimento e aperfeiçoamento de uma teoria geral de gerenciamento da pequena empresa.

2 POLO TEÓRICO DA PESQUISA

O polo teórico possibilitou a organização dos conceitos e orienta a definição das hipóteses e questões de pesquisa expressas no polo metodológico; pode ser considerado o lugar da elaboração das linguagens científicas, determinando o movimento da conceitualização (MARTINS; THEÓPHILO, 2007). Assim, nesse polo foram explicitados os conceitos da problemática de pesquisa e a produção do objeto científico – construção dos constructos – sendo considerados aspectos como causalidade e validação (THEÓPHILO; IUDÍCIBUS, 2005). Compreende aspectos como teorias, modelos, constructos e hipóteses (MARTINS; THEÓFILO, 2007).

Desse modo, nesta seção de revisão da literatura foram discutidos os aspectos relevantes de cada tema por meio dos principais trabalhos já realizados. A revisão da literatura identificou, apresentou, esclareceu e debateu os conceitos relevantes ao tema que foram a base para a pesquisa.

2.1 Trabalho do administrador, estilos de aprendizagem e desempenho organizacional

Esta seção apresenta as discussões sobre os principais conceitos e evolução dos temas sobre o trabalho do administrador, os estilos de aprendizagem e o desempenho organizacional na grande empresa. Os temas foram selecionados para este debate por se entender que os administradores trabalham influenciados pela forma como eles aprendem, e que o trabalho realizado pelos administradores influencia no desempenho organizacional da empresa.

2.1.1 O trabalho do administrador

O trabalho do administrador apesar de parecer bastante simples e conhecido devido à maneira como é difundido nos cursos de Administração, é algo complexo e sujeito a uma série de influências (TEIXEIRA, PELLEGGATTI, 1986). Uma das dificuldades encontradas pelos estudiosos do tema é lidar com a grande quantidade e heterogeneidade de estudos existentes na literatura.

Devido a esses fatores, a primeira parte deste capítulo tratou do trabalho do administrador no contexto geral e fez uma análise e classificação desses estudos de acordo com: a) a abordagem administrativa que eles utilizaram; b) o tipo de pesquisa realizado; e c) a ordem cronológica em que foram publicados. Como conclusão verificou-se as definições do trabalho do administrador ao longo dos anos, de acordo com cada critério proposto, a fim de compará-los conceitualmente.

A segunda parte do capítulo tratou do trabalho do administrador no contexto brasileiro e fez uma descrição da evolução desses estudos dividindo-os em duas fases: a) a fase dos aspectos sociais e b) a fase dos aspectos administrativos. Como conclusão, foram apresentados os aspectos que marcaram cada fase e suas principais contribuições.

2.1.1.1 O trabalho do administrador no contexto geral

Estudar o trabalho do administrador é de vital importância para o funcionamento da sociedade e dos sistemas de trabalho organizacional (WILLMOTT, 1984). Compreender o trabalho do administrador contribui para que as organizações alcancem seus objetivos (HALES, 1986).

Para Mintzberg (1971), o progresso da Administração depende da nossa compreensão sobre o trabalho do administrador. Sendo assim, são muitos os estudos que já foram realizados para desvendar o que faz o administrador desde que Fayol (1916) enunciou as funções do administrador: planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar. No entanto, apesar da quantidade de estudos ser grande, poucas foram as pesquisas empíricas realizadas (NORDEGRAAF; STEWART, 2000).

Há várias maneiras de se estudar o trabalho do administrador. Willmot (1984), por exemplo, examinou os estudos empíricos e teóricos sobre o tema e propôs uma análise a partir do papel político do administrador. Como resultado o autor agrupou os estudos em três principais correntes:

- 1) **Das imagens e ideais:** onde o autor enquadra os estudos clássicos e considerados por ele como pioneiros no tema. Nessa corrente entram os trabalhos de Taylor, Fayol e Barnard.
- 2) **Das imagens e ideias dos gurus:** aqui o autor coloca os textos sobre o trabalho do administrador escritos pelos chamados “gurus”, ou seja, aqueles que emitem suas opiniões com base na experiência que tiveram na empresa onde trabalham e/ou trabalharam. Aqui se enquadram os trabalhos de Dale e Drucker.
- 3) **Das imagens e ideais empíricos:** Como o próprio nome já diz, aqui são colocados os estudos que realizaram pesquisa empírica, ou seja, chegaram a determinados resultados por meio de experiências reais conduzidas sob o rigor dos métodos científicos. O autor coloca como exemplo os trabalhos de Mintzberg (1973) e Kotter (1982).

Carrol e Gillen (1987) também investigaram os estudos sobre o trabalho do administrador e examinaram os livros textos sobre gerenciamento. O objetivo da

pesquisa foi verificar se as funções de Fayol ainda eram úteis ou não, para descrever o trabalho do administrador. Para a realização da pesquisa, os autores verificaram os livros textos que apresentavam a abordagem processual de Fayol e os que apresentavam a abordagem dos papéis de Mintzberg. A abordagem das funções foi apresentada em todos os livros textos e a abordagem dos papéis indicando que se trata de uma abordagem que, muitos anos após surgir, ainda é utilizada.

Oliveira (2010), ciente da quantidade de estudos sobre o tema, propôs uma organização dos estudos em três principais correntes predominantes de pesquisa, a fim de facilitar a compreensão e o entendimento, a saber:

- 1) **Administrativa:** reúne as pesquisas mais conhecidas como Fayol e Mintzberg; o *pop-management*, colocado por Wood Jr. (2003) como sendo publicações sobre biografias de dirigentes famosos com dicas de como ser um gerente de sucesso; e trabalhos complementares de Kotter (1982), de Nadler, Gerstein e Shaw (1994) e de Stewart (1967, 1982);
- 2) **Crítica:** trata da dominação e precarização do trabalho dos administradores, representado por Willmott (1984, 1993);
- 3) **Humanista:** trata-se da corrente que defende uma atitude responsável e prudente dos administradores diante dos efeitos da globalização sobre as populações e natureza, conforme escritos de Aktouf (1996, 2004).

Ainda dentro da corrente administrativa, Oliveira (2010) ressaltou a existência de outras correntes e justificou que as mesmas não foram contempladas por não terem constituído ainda uma abordagem específica; ou porque descrevem apenas aspectos subjacentes às abordagens do processo e dos papéis; ou ainda, por não haver consenso entre os autores sobre o conteúdo das classificações propostas.

Como pode ser verificado, diversos autores propuseram diferentes classificações dos estudos sobre o tema. Devido à grande quantidade e heterogeneidade de estudos, há certa dificuldade de organização desses estudos em um todo coerente e que contemple todas as maneiras como e cada estudo foi desenvolvido. Portanto, não há uma classificação consensual sobre o trabalho do administrador.

A exemplo da diversidade das pesquisas que estudam o trabalho do administrador, pode-se citar autores como Pinsonneault e Rivard (1998) que falam da tecnologia da informação e a natureza do trabalho gerencial. Watson (2000) que trata do trabalho gerencial e os processos de pesquisas organizacionais. Kurke e Aldrich (1983) replicam o estudo empírico de Mintzberg enquanto Carrol e Gilen (1987) fazem uma revisão teórica e concluem que as funções clássicas são mais adequadas para descrever o trabalho do administrador.

Assim, devido a essas dificuldades, esta revisão elaborou e montou um panorama geral dos estudos sobre o trabalho do administrador, baseando-se nos critérios: a) da abordagem: se clássica, dos papéis ou outras; b) tipo de pesquisa: se teórica ou empírica; e c) pela cronologia.

Desses critérios, as abordagens do processo e dos papéis foram utilizadas por serem as duas mais citadas e conhecidas na literatura. Os tipos de pesquisa empírico e teórico foram propostos por serem as duas maneiras possíveis na ciência de se estudar o trabalho do administrador. Já o critério cronológico é utilizado para contextualizar o estudo e analisar sua evolução ao longo dos anos.

Esse panorama geral permitiu uma visão ampla das definições do trabalho do administrador e também a análise e comparação entre essas definições ao longo

dos anos, a fim de verificar se havia diferenças entre elas, quais eram essas diferenças e se elas eram expressivas.

2.1.1.2 A Abordagem do processo administrativo

A abordagem do processo administrativo nasceu no século XX com o trabalho do engenheiro francês Fayol em 1916 onde ele apresenta no livro “Administração Industrial e Geral” as funções administrativas como: Prever, Organizar, Comandar, Coordenar e Controlar (POC3).

Segundo Wren (1994), a abordagem do processo pode ser histórica e teoricamente apresentada em três períodos distintos: difusão, formulação e revigoramento.

O período de difusão pode ser considerado como sendo o de sistematizar o trabalho do administrador e de identificar quais são as funções, aptidões e qualidades essenciais para os administradores trabalharem (CRAINER, 1999).

De 1930 a 1950 ocorre o período de formulação. Nesse momento a abordagem do processo perde força (ABREU, 1982; ESCRIVÃO FILHO, 1995) nos estudos organizacionais e o interesse se volta para o Movimento das Relações Humanas.

No fim da década de 1950 inicia-se o período de revigoramento advindo dos reflexos da segunda guerra mundial. Os chamados herdeiros intelectuais de Fayol buscaram apresentar uma explicação que unisse uma teoria e prática gerencial que fosse reconhecida e aceita pelos empresários daquela época (CARROL; GILLEN, 1987; ESCRIVÃO FILHO, 1995; KOONTZ, 1980; WREN, 1994).

Para Stewart (1967), essa abordagem visa responder quais são as atividades que todos os gerentes devem realizar. E receberam críticas por serem muito rígidas, formais e inconsistentes na descrição do trabalho do administrador (KOTTER, 1999; MINTZBERG, 1973; STEWART; FONDAS, 1982).

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

As funções administrativas também receberam críticas por não se interessarem pelos aspectos informais da organização e pela inconsistência na descrição do que o administrador faz (HALES, 1986; KOTER, 1982; MINTZBERG, 1973; 2004; STEWART, 1967, 1982).

O principal crítico foi Mintzberg (1975) para quem a questão básica “o que faz o administrador” ainda estava longe de ser respondida pelos processualistas e herdeiros de Fayol. Segue-se uma explicação dos componentes da abordagem do processo.

- **Planejar:** é definir metas para o desempenho organizacional futuro e decidir sobre as tarefas e o uso dos recursos necessários para atingi-las (DAFT, 2010).
- **Organizar:** envolve designar tarefas e agrupá-las em departamentos, delegar autoridade e alocar os recursos para toda a organização (DAFT, 2010)
- **Liderar:** é usar a influência para motivar os funcionários a alcançar as metas organizacionais. Significa criar uma cultura e valores compartilhados, comunicar metas aos funcionários por toda a organização e despertar neles o desejo de gerar um desempenho de alto nível (DAFT, 2010).

- **Controlar:** é monitorar as atividades dos funcionários e determinar se a organização está na direção de suas metas, fazendo correções, se necessário. Os gerentes devem assegurar-se de que a organização caminha em direção às suas metas (DAFT, 2010).

Para Carlson (1951) e Stewart (1967), as funções administrativas de Fayol e as suas atualizações expressam muito pouco sobre o que os administradores realmente fazem. Para Mintzberg (1973, 1975), em uma análise otimista, essas atividades administrativas indicam apenas alguns objetivos vagos do que os administradores conhecem a respeito do seu trabalho.

Como verificado, a abordagem do processo foi muito criticada, mas, apesar disso, ela ainda permanece válida e muito utilizada na descrição do trabalho do administrador (CARROL; GILLEN, 1987; FELLIS, 2000; LAMOND, 2004; WREN, 1994).

2.1.1.3 A abordagem dos papéis administrativos

A abordagem dos papéis administrativos vem da insatisfação de Mintzberg com a questão: Seria possível chegar a uma especificação do que constitui o trabalho do administrador? Para Mintzberg essa pergunta ainda não havia sido respondida na época (década de 1970) (MINTZBERG, 1971).

Várias pesquisas foram realizadas por Mintzberg entre 1960 e 1970 sobre o trabalho do administrador (RAUFFLET, 2005). Como conclusão ele afirmou que o que se acreditava até então ser o trabalho do administrador, com base nos princípios de Fayol, na verdade, não passam de verdadeiros mitos.

A abordagem dos papéis de Mintzberg é derivada dos estudos de Carlson (1951), que pode ser considerado pioneiro na pesquisa empírica de observação estruturada sobre o trabalho do administrador. Mintzberg também se baseou em trabalhos empíricos de Stewart (1963; 1967), Sayles (1964) e recebeu influências teóricas de Barnard (1971) e Simon (1979) (MINTZBERG, 1973; MOTTA, VASCONCELOS, 2002; WILLIANSO, 1995; WREN, 1994).

Desta maneira, em 1973 Mintzberg publica o livro “A natureza do trabalho gerencial” que trata dos resultados de sua pesquisa de doutorado. Nesse livro o autor chega à conclusão de que a atividade do administrador é sequencial e derivada de sua autoridade formal sobre determinada unidade. A sequência tem início com o desenvolvimento das relações interpessoais, que conduzem o administrador ao acesso de informação, que lhe dá a capacidade para tomar decisões, conforme Figura 6.

Figura 6 – Papéis do Administrador
Fonte: Mintzberg 1973

Esses três papéis principais (interpessoais, informacionais e decisoriais) dão origem aos dez papéis do administrador. Para Mintzberg (1973), o administrador desempenhava suas atividades por meio desses dez papéis que são:

1. Papéis interpessoais

- a) **Representante:** refere-se aos deveres de caráter cerimonial.
- b) **Líder:** o executivo é o responsável pelo trabalho de todos os funcionários de uma unidade.
- c) **Contato:** Mantém contatos fora da sua cadeia vertical de comando, o que o faz manter uma rede de contatos interna e outra externa que o auxiliam na obtenção de informações para a tomada de decisão.

2. Papéis Informacionais

- a) **Monitor:** o executivo monitora o ambiente, interrogando seus contatos e subordinados, em busca de informações.
- b) **Disseminador:** o executivo compartilha e distribui para seus subordinados grande parte das informações.
- c) **Porta-voz:** executivo envia informações para o ambiente externo, ou seja, fora da sua unidade.

3. Papéis Decisionais

- a) **Empreendedor:** o executivo busca constantemente melhorar sua unidade, agindo de forma pró-ativa, adaptando-se às mudanças do ambiente.
- b) **Solucionador de distúrbios:** o executivo tem que resolver, involuntariamente, problemas que ocorrem sem seu controle.
- c) **Alocador de recursos:** o executivo decide quem fará o que em sua unidade organizacional, encarrega-se de projetar a estrutura de sua unidade e o modelo de relacionamento formal que determina como o trabalho deve ser dividido.
- d) **Negociador:** o executivo gasta grande parte do seu tempo negociando.

Para Escrivão Filho (1995), Mintzberg foi o único autor a desafiar a hegemonia das funções de Fayol ao descrever o trabalho do administrador.

Para Reid (1995), a abordagem dos papéis procurou se distanciar da abordagem processual, ao invés de propor uma reconciliação.

Kotter (1982) e Mintzberg (1973) criticam Fayol por ter sintetizado de maneira abstrata o trabalho do administrador e acrescentam que o uso da observação sistemática das atividades diárias é uma forma mais eficiente de analisar o que os administradores fazem na prática. Escrivão Filho (1995) critica a forma de pesquisa de Mintzberg (1973), dizendo que em seu alicerce há uma crença extremada no conhecimento objetivo. Mintzberg faz a defesa e o uso da observação estruturada onde o conhecimento manifesto, visível e possível de medir é a revelação da realidade.

Carrol e Gillen (1987) constataram a predominância da abordagem do processo nos livros textos usados em escolas de administração sobre o trabalho do administrador. Para os autores, os dez papéis de Mintzberg (1973) não captam o propósito da ação do administrador.

Acredita-se também que os papéis não consideram as tarefas no seu contexto e fazem associação a um comportamento particular do administrador e não à administração da organização (CARROL; GILLEN, 1987; LAMOND, 2004).

O próprio Mintzberg (1997; 2010) reconheceu a limitação do conjunto dos dez papéis como um modelo para representar o que o administrador faz. Segundo ele, a abordagem dos papéis constitui mais uma lista de descrições e preocupações do que um modelo integrado.

Apesar das críticas, Teixeira (1981) considera que a abordagem dos papéis é mais abrangente do que a do processo.

2.1.1.4 Panorama geral dos estudos sobre o trabalho do administrador até os anos 90

Analisando as duas abordagens - abordagem dos papéis administrativos e do processo - é possível notar que a abordagem do processo administrativo surgiu de uma perspectiva teórica (reflexão de experiências de executivos) e a abordagem dos papéis de pesquisa empírica (de caráter científico). Atualmente, ambas as abordagens realizam tanto estudos teóricos quanto empíricos sobre o trabalho do administrador.

Cabe ressaltar que por muito tempo se acreditou que a abordagem do processo e a abordagem dos papéis fossem antagônicas, no entanto, com a evolução das pesquisas, hoje já se sabe que elas devem ser entendidas como complementares e analisadas conjuntamente permitindo uma compreensão mais clara do trabalho do administrador (CARROLL; GILLEN, 1987; OLIVEIRA, 2010).

Para que se chegasse às afirmações dos parágrafos acima foi elaborado um quadro com as possíveis classificações dos estudos sobre o trabalho do administrador em uma abordagem ou outra e também para que fosse melhor compreendido e explicado o panorama geral dos estudos sobre o trabalho do administrador até os anos 90 e na atualidade.

2.1.1.5 Panorama geral dos estudos sobre o trabalho do administrador na atualidade

Pela leitura e análise dos artigos sobre o trabalho do administrador no período entre 2000 e 2013, constata-se que a dicotomia entre abordagem do processo e abordagem dos papéis foi superada. Os estudos evoluíram para a análise do tema a partir de outros pontos de vista, os mais diversos possíveis, por exemplo, a ética (como o administrador insere a ética em seu trabalho) e o teletrabalho (como é realizado o trabalho à distância e com uso de tecnologias de informação *on line*).

Apesar dessa evolução ter ocorrido, não se pode afirmar que a abordagem dos processos e a dos papéis foram deixadas de lado nas pesquisas. Ao contrário, elas ainda participam ativamente e permeiam muitos estudos como Tengblad (2012), Simard e Rice (2006), Tonidandel, Braddy e Fleenor (2012).

Outro ponto constatado é a quantidade de estudos produzidos sobre o assunto no período. De 2000 a 2013, unindo-se os novos pontos de vista emergentes com os estudos que ainda tratam das abordagens do processo e dos papéis, há uma infinidade de pesquisas que em um primeiro momento parecem heterogêneas a ponto de não poderem ser entendidas.

No entanto, a partir da leitura e análise desses trabalhos, nota-se que a heterogeneidade torna-se mais branda e quase homogênea à medida que os estudos começam a apresentar semelhanças em suas classificações e conclusões.

O Quadro 2 apresenta uma síntese dos trabalhos de 2000 até 2013 analisados do ponto de vista dos aspectos intrínsecos e situacionais. Nenhum outro estudo se propôs a conceituar e apresentar essas diferenças e tão pouco síntese semelhante foi encontrada nos artigos analisados.

Cunliffe (2001) considera dialogar como um processo de construção do eu, da realidade e da realidade por meio das palavras. O diálogo é também chamado de conversa e oferece um caminho no qual momentaneamente se constrói um significado.

Tipo	Autor/Ano	Aspectos do trabalho do administrador
Intrínsecos	Cunliffe (2001)	Dialogar
	Hales (2002)	Monitorar os processos de trabalho
	Watson (2003)	Escolher eticamente
	Tengblad (2004)	Gerir expectativas internas e externas
	Strong (2006)	Desenvolver clientes
	Semadar, Robins, Ferris (2006)	Agir politicamente
	Pastoriza, Arino, Ricart (2008)	Comportar-se eticamente
	Beadle (2013)	Ser persistente
	Kelley, O'Connor, Neck, Peters (2011)	Remover consequências negativas
Situacionais	Fryxell, Lo (2003)	Reconhecer o ambiente e os valores
	Kosaka (2004)	Comportar-se conforme a cultura
	Dierdoff, Rubin, Morgeson (2009)	Determinar-se pelo contexto e pelos valores
	Maurer, Weiss (2010)	Aprender continuamente
	Askun, Oz, Askun (2010)	Determinar-se pelo tamanho organizacional
	Golden, Fromen (2011)	Teletrabalho

Quadro 2 - Aspectos intrínsecos e situacionais do trabalho do administrador de 2000 até 2013

Hales (2002) se refere ao monitorar no sentido de acompanhar o desempenho a fim de avaliá-lo em relação aos critérios de desempenho propostos.

A ética se refere diretamente aos valores morais e comportamentos humanos. Watson (2003) coloca como escolhas éticas aquelas que os gerentes fazem levando em consideração não somente as prioridades da empresa, mas também seus valores e sua moral como indivíduo em sociedade.

Para Tengblad (2004), gerir expectativas internas e externas está relacionado a monitorar e controlar os desejos e anseios dos indivíduos, advindos tanto de

aspectos internos do trabalho (reuniões de grupo, revisões de orçamento, discussões de fusões etc) quanto de aspectos externos (discursos públicos, negociações, recrutamento de gerentes). O desenvolvimento de clientes se refere a adaptabilidade do gerente ao cliente. Seria o desenvolvimento da boa vontade do cliente em contatar os serviços de pós venda da empresa a fim de ajustar suas necessidades a do produto/serviço.

Segundo Kelley et all. (2011), ser persistente e remover consequências negativas associadas à falência estão diretamente relacionados. Ser persistente é não desistir. Remover consequências negativas associadas à falência em inovações está associado a não deixar que os outros desanimem frente a um fracasso. Isso ocorre muito em empresas onde a inovação é prioridade, pois, quando um projeto inovador fracassa, a notícia tende a desanimar outras equipes.

A partir da análise dos trabalhos considerados dentro do patamar dos aspectos situacionais, nota-se que Fryxell e Lo (2003) investigam a importância de o administrador reconhecer o ambiente e os valores envolvidos no seu dia a dia. Kosaka (2004) fala que o trabalho do administrador pode ser determinado pela cultura do país onde a empresa está inserida. Dierdoff, Rubin, Morgeson (2009) concordam mencionando que o trabalho pode assim ser determinado pelo contexto e pelos valores.

Maurer e Weiss (2010) partem para o lado mais cognitivo e colocam que um aspecto importante do trabalho do administrador é aprender continuamente. Já Askun, Oz e Askun (2010) olham para a importância da organização na definição do trabalho do administrador e mencionam que o mesmo é determinado pelo tamanho da empresa.

Golden e Fromen (2011) afastam-se de todos os demais aspectos já colocados pelos outros autores afirmando que o trabalho do administrador está agora marcado pela distância da organização em termos físicos. Ele se refere ao aspecto do teletrabalho, ou seja, aquele que pode ser realizado independente do lugar onde o administrador se encontre.

Apesar dessa apresentação do trabalho do administrador em aspectos intrínsecos e situacionais estar sendo proposta pela primeira vez, ela não está desamparada.

Tengblad (2003) também afirma em seu estudo que houve mudanças no trabalho gerencial, no entanto o mesmo ainda apresenta aspectos que podem ser reconhecidos há anos. Na mesma linha, Vie (2010) menciona que alguns padrões do trabalho gerencial mudaram agora na era pós burocrática em relação à era burocrática, no entanto, existem aspectos que ainda permanecem os mesmos.

Goldem e Fromen (2011) falam do teletrabalho como uma mudança na forma do trabalho gerencial em oposição à forma tradicional; apesar do teletrabalho acontecer hoje em dia, ele ainda não substituiu totalmente a forma tradicional. Fells (2000) menciona que até mesmo Fayol quando foi descrever os elementos do trabalho do administrador, o fez regido por princípios. Para o autor, os princípios eram justamente o que garantiria o caráter flexível e situacional do trabalho do administrador.

2.1.1.6 Os estudos do trabalho do administrador no Brasil

O trabalho do administrador no contexto brasileiro pode ser dividido em duas grandes fases: a primeira foi chamada por Escrivão Filho (1995) de fase dos

“aspectos sociais” e a segunda de fase dos “aspectos administrativos”. Dessa maneira, a seção irá apresentar o que marcou cada fase e quais as principais contribuições dos autores.

O trabalho do administrador, no contexto brasileiro, começou sendo investigado por outras áreas de conhecimento que não a administração. Uma das áreas que se destacou nesse ramo de investigação foi a sociologia. Marcada pelas contribuições dos trabalhos de Cardoso de 1962, de Cordeiro, Carvalho e Pereira de 1964, de Pereira de 1974 e de Covre de 1981 (ESCRIVÃO FILHO, 1995). Essa foi uma fase em que os estudos levaram em conta aspectos como a função do administrador no contexto social, as razões históricas e culturais pelas quais o administrador encontra-se na posição de administrador, os problemas e métodos desses administradores e suas origens étnicas e sociais.

Teixeira (1979), com sua dissertação de mestrado, inaugura a fase dos “aspectos administrativos”. Em seguida começaram a surgir as primeiras publicações sobre o tema em periódicos nacionais, que foram os capítulos da dissertação de Teixeira (1981; 1982).

Bento e Wysk (1983) também podem ser considerados dentro do grupo que analisou o trabalho do dirigente a partir dos aspectos administrativos. Os autores correlacionaram o trabalho do administrador com os trabalhos de Drucker, Barnard, Fayol e Mintzberg.

Em sua tese de doutorado Teixeira (1985) faz uma comparação entre o trabalho do dirigente da pequena empresa e o trabalho do administrador das corporações. Em seguida também foram feitas publicações de capítulos dessa tese em periódicos nacionais.

Os trabalhos anteriormente citados apresentam uma contribuição no sentido de estudar o trabalho do administrador independente do porte da empresa. O foco era estudar o trabalho do administrador e, no máximo, verificar se o dirigente da pequena empresa aplica de maneira adequada a teoria do trabalho do administrador das corporações ou não. O caráter era meramente prescritivo.

O trabalho que aplica os estudos sobre o trabalho do administrador na pequena empresa e inaugura uma nova forma de olhar para o trabalho do dirigente da pequena empresa é a tese de doutorado de Escrivão Filho (1995). Por meio de uma análise profunda dos estudos sobre o trabalho do administrador, o autor levanta a hipótese de que há inadequações na transferência mecânica e acrítica da teoria administrativa que foi desenvolvida para grandes empresas para a realidade das empresas de pequeno e médio porte.

Essa nova forma de olhar para o trabalho do dirigente da pequena empresa no Brasil sugere que as pesquisas sejam feitas visando o desenvolvimento de uma teoria administrativa específica para o ramo das pequenas empresas. Hoje em dia já se sabe que esse setor apresenta peculiaridades de gestão em relação às empresas de grande porte. Para Escrivão Filho (1995) essas peculiaridades devem ser levadas em conta na hora de se desenvolver uma teoria a fim de atender as necessidades, especificidades e heterogeneidades desse setor de empresas.

Esses inauguraram no país os estudos sobre o tema “trabalho do dirigente da pequena empresa”.

2.1.2 Os estilos de aprendizagem

Um primeiro olhar para a teoria dos estilos de aprendizagem conduz à ideia de que essa é uma área restrita a professores e alunos. No entanto, longe disso, a teoria dos estilos de aprendizagem vai além, podendo ser aplicada nas mais diversas áreas. Coffield (2004), a fim de minimizar as dúvidas e aplicar a teoria na área de administração, bem coloca as seguintes questões: “Como podemos melhorar o desempenho de nossos funcionários se não sabemos como nós mesmos aprendemos? Como podemos melhorar o desempenho dos nossos funcionários se não sabemos como eles aprendem?”.

Sendo assim, a teoria e a prática dos estilos de aprendizagem têm gerado grande interesse e controvérsia nos últimos 20 anos ou mais (COFFIELD, 2004). Os estilos de aprendizagem ou estilos cognitivos, como foram chamados até os anos 1970, foram desenvolvidos a partir da observação das diferenças individuais no processo de aprendizado.

Kolb (1984) fala da aprendizagem como um processo onde o conhecimento é criado por meio da transformação da experiência. Assim, o estilo de aprendizagem deriva dos padrões de comportamento do aprendiz no processo de transformação da experiência (KOLB; BOYATZIS; MAINEMELIS, 1999).

Felder e Silverman (1988) colocam que a aprendizagem pode ser pensada como um processo de dois passos que envolvem primeiro a recepção e segundo o processamento da informação. Assim, o estilo de aprendizagem se refere ao caminho (dedutivo/indutivo; concreto/abstrato; visual/verbal) que o aprendiz trilha para receber e processar a informação (FELDER; SILVERMAN, 1988).

Para Cassidy (2004), o estilo de aprendizagem é visto englobando uma série de componentes que não são mutuamente exclusivos e se refere às maneiras pelas quais os indivíduos abordam diferentes tarefas de aprendizagem. O fato do tema

apresentar um vasto número de pesquisas e pesquisadores, leva a existência de uma variedade de definições, de posições teóricas, de modelos e de interpretações de estilos de aprendizagem.

Para Cury (2000), o processamento de novas informações pode ocorrer de diferentes formas, ou seja, as informações podem ser percebidas por canais sensoriais (sentir), outras de formas mais objetivas, ponderando e raciocionando sobre novas experiências (pensar), por observação reflexiva (observar) ou envolvimento pessoal (fazer).

De acordo com o trabalho de Desmedt e Valcke (2004), que pesquisaram desde 1976 a 2004 os autores mais influentes na literatura sobre estilos de aprendizagem, o resultado revelou o trabalho de Kolb (1976) como o mais citado. Na próxima seção serão apresentados em detalhes os estilos de aprendizagem de David A. Kolb bem como seu modelo de mapeamento.

2.1.2.1 Ciclo de Aprendizagem de Kolb

Para Kolb (1984), os estilos de aprendizagem são as diferenças individuais no processo de aprendizagem que deriva dos padrões de transação entre o indivíduo e seu ambiente. Desses padrões de transações entre o indivíduo e seu ambiente e com influências de John Dewey, Kurt Lewin e Jean Piaget é que se define a aprendizagem vivencial (experimental) desenvolvida por David A. Kolb. É uma visão diferente do processo de aprendizagem se comparada com a proposta da teoria comportamental, pois enfatiza o papel da experiência (KOLB, 1984).

Para Kolb (1984) o objetivo do seu trabalho é sugerir uma visão holística de aprendizagem que combine a experiência, a percepção e o comportamento em um ciclo de aprendizagem expresso pela Figura 7.

Figura 7 - Ciclo de aprendizagem
Fonte: Kolb (1984)

De acordo com o ciclo, para aprender seria necessário o uso de quatro habilidades, a saber: a experiência concreta (EC) que envolve a participação em experiências com foco no conhecimento; seguida da observação reflexiva (OE) que envolve a reflexão para uma rápida compreensão das ideias ou situações; a conceitualização abstrata (CA) que envolve o raciocínio lógico com foco na construção de teorias e a experimentação ativa (EA) que envolve a prática, mas utiliza a teoria para tomar decisões e resolver problemas (ARTHURS, 2007). Essas quatro habilidades, de acordo com Cerqueira (2000) e Lima (2007), também podem ser descritas pelas palavras: sentir (EC); observar (OR); pensar (CA) e fazer (EA). Cerqueira (2000) também descreve as habilidades com seus pontos fortes, conforme Quadro 3 - Habilidades do ciclo de aprendizagem e seus pontos fortes na aprendizagem:

Habilidades	Pontos Fortes
Experiência Concreta	Aprender com o resultado de experiência específica; Relacionar-se com as pessoas.
Observação Reflexiva	Observar cuidadosamente antes de fazer um juízo; Buscar o significado das coisas.
Conceituação Abstrata	Analisar com lógica as ideias; Planificar sistematicamente.
Experimentação Ativa	Desenvolver habilidade para cumprir tarefas; Envolver riscos calculados; Influenciar pessoas e conhecimentos por meio de ação.

Quadro 3 - Habilidades do ciclo de aprendizagem e seus pontos fortes na aprendizagem

Fonte: Cerqueira (2000)

Assim, nesse modelo proposto por Kolb, a aprendizagem é um processo cíclico que envolve as quatro etapas e que pode ser retratado por dois modos: um dialeticamente relacionado a “compreender a experiência”, formado pela experiência concreta (EC) e conceituação abstrata (CA); e outro dialeticamente relacionado a “transformar a experiência”, formado pela observação reflexiva (OR) e experimentação ativa (EA) (KOLB; BOYATZIZ; MAINEMELIS, 1999).

A experiência concreta é a base para as observações e reflexões que são assimiladas e fracionadas em conceitos abstratos, dos quais podem ser tiradas novas implicações para as ações. Essas implicações são ativamente testadas e servem como guias para a criação de novas experiências, formando assim o ciclo de aprendizagem (KOLB; BOYATZIZ; MAINEMELIS, 1999).

Vale lembrar que esse ciclo não acontece só uma vez, ele se repete constantemente; a aprendizagem é dependente dos objetivos do aprendiz, ou seja, é um processo altamente individual, sendo que pode ser errático quando os objetivos não estão claros (KOLB, RUBIN, McINTYRE, 1978).

Por esse ciclo de aprendizagem é que Kolb identificou duas dimensões de aprendizagem consideradas distintas: a dimensão da percepção – representada pela experiência concreta – considerando que algumas pessoas percebem melhor a

informação por meio de experiências concretas, e a dimensão do processamento – representada pela conceituação abstrata – considerando que as pessoas percebem melhor a informação de maneira abstrata, por meio de conceitos mentais ou visuais.

Da evolução e análise desse ciclo se conduziu a discussão sobre a contraposição, de um lado, entre a Experiência Concreta (EC) e a Conceituação Abstrata (CA) e, de outro, a Experimentação Ativa (EA) e Observação Reflexiva (OR). Da combinação dessas quatro categorias é que surgiram os estilos de aprendizagem.

2.1.2.2 Estilos de aprendizagem de Kolb e as habilidades gerenciais

Os estilos de aprendizagem são derivados do ciclo de aprendizagem proposto por Kolb, conforme Figura 8.

Figura 8 – Ciclos de aprendizagem com estilos de aprendizagem
Fonte: Kolb (1984)

Assim, Kolb(1984) denominou esses estilos de aprendizagem de convergentes, divergentes, assimilador e acomodador e os definiu da seguinte maneira (KOLB, 1984; KOLB,BOIATZIS, MAINEMELIS, 2000):

- **Estilo convergente:** As pessoas que possuem esse estilo têm predominância das habilidades da conceituação abstrata (CA) para perceber as informações e a experimentação ativa (EA) para processá-las. O estilo é denominado convergente porque as pessoas tomam decisões rapidamente e buscam as respostas corretas que levam às decisões rápidas.
- **Estilo divergente:** Como o próprio nome já indica, é o oposto do convergente. As pessoas que possuem esse estilo têm predominância das habilidades da experiência concreta (EA) e observação reflexiva (OR) percebendo as informações pela impressão processada reflexivamente, sem a necessidade de experimentar ativamente. O estilo é denominado divergente porque as coisas são processadas de diferentes perspectivas.
- **Estilo assimilador:** As pessoas que possuem esse estilo têm predominância das habilidades da conceituação abstrata (CA) e a observação reflexiva (OR), percebendo as informações com base na compreensão intelectual, e as processam de modo reflexivo, sem necessidade de experiência ativa. É chamado assimilador porque analisa, organiza e assimila partes da informação e as transforma em um todo.
- **Estilo acomodador:** É o oposto do assimilador. As pessoas que possuem esse estilo têm predominância das habilidades da experiência concreta (EC) e a experimentação ativa (EA) percebendo a informação por meio da experiência concreta e processando-a ativamente. Prefere realizar as coisas, executar planos e envolver-se com novas e desafiadoras experiências. Denomina-se acomodador porque faz uma adaptação do aprendizado em seu benefício e utiliza a criatividade para mudar e fazer melhor.

Boiatzis e Kolb (1995), por meio da metáfora de um relógio, fazem uma relação entre as habilidades do ciclo de aprendizagem, os estilos de aprendizagem e doze habilidades gerenciais, conforme Figura 7. A metáfora é usada para identificar a posição do perfil das habilidades gerenciais, onde:

- **Onze, doze e uma horas** tratam do perfil das habilidades gerenciais de interessoalidade, como a liderança, o relacionamento, a ajuda e a delegação. Encontra-se no quadrante entre os estilos de aprendizagem acomodador e divergente, representando a experiência concreta.
- **Duas, três e quatro horas** tratam o perfil das habilidades gerenciais de informação como adaptação, busca de informações e análise de informações. Encontra-se no quadrante entre os estilos de aprendizagem divergente e assimilador, sendo associado a observação reflexiva.
- **Cinco, seis e sete horas** tratam do perfil das habilidades gerenciais analíticas como o planejamento, a análise quantitativa e o gerenciamento de tecnologia. Encontra-se no quadrante entre os estilos de aprendizagem assimilador e convergente, representando as habilidades da conceitação abstrata.
- **Oito, nove e dez horas** tratam das habilidades gerenciais comportamentais como a fixação, o gerenciamento de metas, a iniciativa e o empreendedorismo. Encontra-se entre os estilos de aprendizagem convergente e acomodador, representando as habilidades da experimentação ativa.

Figura 9 - Relação entre o ciclo de Kolb, estilos de aprendizagem e perfis de habilidades gerenciais.

Fonte: Salomão (2011 apud Boiatzis e Kolb 1995; Kolb, Boiatzis e Mainemelis 2000)

Essa teoria do perfil das habilidades gerenciais tem sido muito utilizada na prática para ajudar os profissionais a identificarem seus pontos fortes e os de melhoria (BOIATZIS; KOLB, 1995) e também como ferramenta de *feedback*.

2.1.2.3 Inventário de Estilos de Aprendizagem

Tendo como base toda a teoria desenvolvida por David A. Kolb sobre estilo de aprendizagem, o autor desenvolveu um inventário autodescritivo de estilos de aprendizagem - *Learning Styles Inventory (LSI)* - com o propósito de compreender melhor as diferentes maneiras pelas quais as pessoas aprendem.

Em 1969, por meio de conversas com os alunos em sala de aula, foi criado o LSI como parte de um projeto do Massachusetts Institute of Technology (MIT) a fim de auxiliar os alunos a compreenderem seus processos de aprendizagem. Os alunos consideraram o inventário útil, e de 1971 até 1984 mais de 350 estudos

foram publicados utilizando essa ferramenta. Esses estudos eram provenientes das áreas de administração, psicologia, informática, medicina e enfermagem (KOLB; KOLB, 2005).

Inicialmente o inventário era composto por nove questões a serem ordenadas de quatro a quatro, no entanto, em 1985 e 1993 ele sofre alterações. Outras revisões também foram feitas em 1999 e 2005, no entanto, não ocorreram alterações de formato (CERQUEIRA, 2000; NOGUEIRA, 2009).

Atualmente o inventário de Estilos de Aprendizagem contém doze sentenças com quatro respostas cada. Essas respostas devem ser ordenadas de um a quatro pelos respondentes, sem repetição, de acordo com sua preferência pessoal. O número um representa a maneira menos provável de aprender e o número quatro a maneira mais provável. Cada resposta está relacionada a uma habilidade do ciclo EC, OR, CA e EA. O Quadro 4 oferece um exemplo.

1) Eu aprendo:			
A) Fazendo (4)	B) Sentindo (1)	C) Observando (3)	D) Pensando (2)

Quadro 4 – Exemplo de sentença do inventário de estilos de aprendizagem
Fonte: Inventário de estilos de aprendizagem

Os resultados das sentenças são transferidos para uma grade de classificação para serem somadas às respostas e se obter o total de cada habilidade de aprendizagem (EC, OR, CA e EA), como apresentado no Quadro 5. Uma vez obtidos os resultados, são realizadas as subtrações dos resultados das habilidades de Conceituação Abstrata e Experiência Concreta (CA-EC) e a subtração da Experimentação Ativa e Observação Reflexiva (EA-OR), que se referem aos parâmetros antagônicos do ciclo de aprendizagem. Os resultados obtidos dessas

línguas sendo que no Brasil foi validado por Sobral em 1992, sendo a tradução autorizada por meio de sua própria editora (CERQUEIRA, 2000).

2.1.3 O desempenho organizacional

O desempenho organizacional vem sendo muito utilizado como um indicador da saúde das empresas. Dessa forma, este trabalho visando analisar o trabalho do dirigente, o estilo de aprendizagem e suas relações com o desempenho organizacional, apresentou esta seção a fim de definir o desempenho, apresentar como ele vem sendo usado nas pesquisas sobre a pequena empresa e como foi aplicado nesta investigação.

2.1.3.1 Conceito de desempenho e desempenho organizacional

As pesquisas que tratam do tema desempenho usam diferentes conceitos e diferentes formas para mensurar esse desempenho. Para Wiklund e Shepherd (2005), o desempenho é um conceito multidimensional e para captar suas diferentes dimensões, os autores procuram combinar medidas financeiras com medidas de crescimento, tais como o número de funcionários e a quantidade de vendas. Para Styles (1998), o desempenho é algo multidimensional onde as diferentes partes tampouco se correlacionam. Shoham (1998) concorda e menciona que o desempenho pode ser dependente de muitas circunstâncias como a visão dos envolvidos e o contexto específico em que está sendo estudado. No mesmo sentido,

para Floriani (2010), o desempenho é um termo multifacetado e que pode apresentar diversas conotações.

Para Otley (1999), há uma dificuldade natural quanto à definição do que é desempenho, pois se trata de um termo ambíguo e difícil de expressar de maneira simples.

Atualmente, no Brasil, considera-se uma boa definição para o desempenho, a definição utilizada pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ). Desempenho refere-se aos resultados obtidos de processos e de produtos que permitem avaliá-los e compará-los em relação às metas, aos padrões, aos resultados históricos e a outros processos e produtos. Esses resultados expressam satisfação, insatisfação, eficiência e eficácia e podem ser apresentados em termos financeiros ou não (FNQ, 2009).

Diferentemente do desempenho, o desempenho organizacional está diretamente relacionado à estratégia da empresa passando a ser constantemente monitorado e utilizado como ferramenta aliada à busca por maior competitividade e espaço no mercado. É pelo desempenho organizacional que a estratégia é mensurada em termos de competitividade externa, pois ter atingido ou não os alvos de sua estratégia confere às empresas a medida de sucesso ou fracasso (FISCHER, 2002).

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

O monitoramento por meio de medições é fundamental, pois se não puder medir o processo, não pode controlá-lo, não pode gerenciá-lo, e se não puder gerenciá-lo, não poderá aperfeiçoá-lo (HARRINGTON, 1993).

Dada a importância do monitoramento por meio de medições, vale resgatar a distinção que Neely et al. (1995) fazem sobre as diferenças entre: a) medidas de desempenho (métrica para quantificar a eficiência e/ou eficácia de uma ação); b) medição de desempenho (cálculo da eficiência e eficácia da ação); e c) sistemas de medição de desempenho (conjunto de medidas de desempenho utilizadas para quantificar a eficiência e/ou eficácia das ações).

2.1.3.2 Tipos de medidas de desempenho organizacional

As medidas de desempenho organizacional podem ser divididas em duas vertentes: as medidas financeiras e as medidas não financeiras.

As medidas financeiras são disparadamente as mais comuns e ainda as mais utilizadas. Isso ocorre porque os recursos financeiros são de fácil mensuração e controle, e a finalidade das empresas sempre acaba sendo a geração de lucros (SOBRAL; PECI, 2008). Dentre as medidas financeiras mais utilizadas encontram-se os índices financeiros. Com eles é possível avaliar a liquidez da empresa, seu equilíbrio financeiro e a rentabilidade (SOBRAL; PECI, 2008).

Os indicadores financeiros tradicionais podem ser agrupados, segundo Ross et al. (1998) em: a) medidas de liquidez; b) medidas de solvência a longo prazo; c) medidas de gestão de ativos ou giro; d) medidas de rentabilidade; e e) medidas de valor de mercado. Com base nesse agrupamento, apresenta-se no Quadro 6 com exemplo dos indicadores de medidas financeiras.

Embora as medidas financeiras sejam as mais utilizadas, elas não estão isentas de alguns quesitos que acabam limitando a atuação. Assim, Manoochehri (1999) menciona limitações das medidas financeiras como: 1) as características de objetividade e consistência da contabilidade deixam seus demonstrativos menos flexíveis para atender às necessidades dos diferentes produtos, processos, departamentos e equipes; 2) o fato da contabilidade não considerar ativos intangíveis; 3) e outros.

Gestores	Proprietários	Fornecedores/Credores
<u>Análise operacional:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Custo de mercadorias vendidas; • Margem líquida; • Despesas operacionais; • Margem de participação dos produtos. <u>Administração dos Recursos:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Giro do ativo; • Capital de giro; <u>Rentabilidade:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Retorno sobre o ativo; • Retorno sobre o ativo antes de juros e impostos; 	<u>Rentabilidade:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Retorno sobre o patrimônio líquido; • Fluxo de caixa por ação; • Fluxo de caixa por ação; • Retorno total do acionista; <u>Destinação dos lucros:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Dividendos por ação; • Rendimento do dividendo; • Dividendo sobre os ativos. <u>Indicadores de mercado:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Índice preço/lucro; • Valor da empresa; • Índice do valor de mercado com valor contábil. 	<u>Liquidez:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Índice de liquidez corrente; • Liquidez seca; • Valor de venda rápida; <u>Alavancagem financeira:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Índice de endividamento geral; • Índice de endividamento em longo prazo; • Índice de endividamento do patrimônio líquido; <u>Serviço de dívida:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Índice de cobertura de juros; • Índice de cobertura de encargos fixos; • Fluxo de caixa.

Quadro 6 – Medidas financeiras
Fonte: Souza (2011)

As medidas não financeiras surgiram visando superar as limitações das medidas financeiras. Para Neely (1999), as razões para o surgimento das medidas não financeiras referem-se à natureza mutante do trabalho, ao aumento da

concorrência, às iniciativas de melhoria específica, aos prêmios nacionais e internacionais, à mudança dos papéis organizacionais, às mudanças na demanda externa e ao poder da tecnologia da informação.

As medidas não financeiras foram impulsionadas pelo aumento da concorrência o que obrigou as empresas a olharem de maneira diferente para questões como cliente, ambiente etc. e não somente a lucratividade. Dessa forma, competir com fatores não financeiros significa que as organizações necessitam de informações de como lidar com tais fatores. Para Neely (1999), as empresas foram forçadas a mudar as suas medidas porque mudaram a estratégia.

Então, os sistemas contemporâneos de mensuração do desempenho procuraram incorporar medidas não financeiras do tipo: a) análise da implantação da estratégia e verificação de sua validade ao longo do tempo; b) medidas de desempenho multidimensionais; c) medidas flexíveis e de fácil compreensão; d) medidas que traduzam objetivos e estratégias do negócio; e) medidas hierárquicas e funcionalmente ligadas aos processos, mantendo a relação de causalidade e coerência com os objetivos organizacionais; e) instigar o comportamento dos indivíduos para as mudanças organizacionais desejadas; f) balancear medidas de curto prazo e de longo prazo (NEELY, 1999).

Até a publicação do artigo de Kaplan e Norton em 1992, pode-se considerar que as medidas financeiras de desempenho predominavam, com o modelo do *tableau de bord* e os demais apresentados no Quadro 7.

Acreditando, naquela época, tratar-se de um sistema revolucionário de medição do desempenho, Kaplan e Norton propuseram um conjunto de indicadores de desempenho balanceados baseados em quatro vertentes: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento.

Dessa forma, o BSC se tornou e ainda se mantém como o sistema mais conhecido e utilizado de medição de desempenho. No entanto, hoje já se sabe que, apesar de inserir novas perspectivas de monitoramento e mensuração, o modelo não superou os modelos anteriores de colocar o desempenho financeiro no centro do desempenho organizacional (MORGAN; STRONG, 2003).

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

Data Origem	Método de mensuração e avaliação de desempenho	Autores
Início do século XX	Modelo <i>tableau de board</i>	Engenheiros franceses
1950	Modelo de Martindell	J. Martindell
1954	Modelo de administração por objetivos	P. Drucker
1970	Modelo de Buchele	R. Buchele
1986	Modelo de Correa	H. Correa
1951 (*)	Modelo do prêmio Deming	Union of Japanese Scientistis and Engineers (JUSE)
1987 (*)	Modelo do prêmio europeu de qualidade	European Foundation of Quality Management
1992 (*)	Modelo prêmio nacional da qualidade (PNQ)	Fundação para o prêmio nacional da qualidade
1990	Modelo <i>Balanced Scorecard</i>	R. Kaplan & D. Norton
1994	Modelo Quantum de medição de desempenho	Hronec
1997	Modelo Skandia Navigator	L. Edivinsson
1999	Modelo <i>sustainability scorecard</i> – SIGMA	British Standards Institution/Forum for the future <i>Accountability, UK</i> ,

		Departamento of trade and industry
2000	Modelo <i>Value Explorer</i> - VE	Andriessen & Tissen da KPMG Knowledge Advisory Services (Países Baixos)
2002	Modelo de <i>Performance Prism</i>	Neely, Adams e Crowe (2001) e Kennerly e Neely (2002) (conjunção das potencialidades dos principais modelos existentes)

Quadro 7 - Principais modelos de avaliação de desempenho organizacional que surgiram a partir do século XX

(*) Refere-se aos prêmios relativos à administração da qualidade total

Fonte: souza (2011)

Para Kaplan e Norton (1992), o desempenho organizacional pode ser definido como a saúde financeira da empresa a longo prazo, sem detrimento dos aspectos não financeiros a curto prazo.

No caso deste trabalho, serão considerados, para efeitos de mensuração do desempenho organizacional, indicadores da saúde financeira da empresa no longo prazo: percentual de venda de produtos e serviços nos últimos três anos. O objetivo não será fazer uma medição completa do desempenho da pequena empresa, mas sim ter um indicativo da saúde financeira como forma de validar a forma de trabalho do dirigente da pequena empresa.

2.2 Especificidades de gestão das Pequenas Empresas

Já é de amplo conhecimento na literatura que as pequenas empresas são importantes para o desenvolvimento econômico, social e estrutural das nações desenvolvidas e das nações em desenvolvimento (BURKE; JARRAT, 2004; THURIK; WENNEKERS, 2004; JULIEN, 1993). Esse setor de empresas, apesar de

sua importância acima mencionada, é muito difícil de ser estudado devido a grande heterogeneidade de suas características.

No entanto, apesar dessa alta heterogeneidade, as pequenas empresas ainda mantêm em seu bojo um certo número de características comuns que a fazem se tornar um único setor que pode ser chamado de “setor das pequenas empresas” (LEONE, 1999).

Segundo Leone (1999) as características comuns às pequenas empresas são:

- A importância do papel do empreendedor – suas aspirações, motivações e objetivos pessoais;
- O papel do ambiente – as pequenas empresas devem procurar se adaptar ao ambiente em que se encontram;
- A natureza da organização – possíveis configurações que a empresa deve ter para se comunicar bem com o ambiente;
- A natureza das atividades – as pequenas empresas apoiam-se sobre competências distintas e muito específicas.

Os primeiros estudos consideravam que as pequenas empresas deveriam utilizar os mesmos princípios de administração utilizados pelas grandes empresas só que em menor escala (LEONE, 1999). Posteriormente, entendendo que a teoria das organizações nasce como solução ou resposta aos problemas surgidos nas grandes unidades empresariais, essa teoria não deve ser aplicada de forma idêntica e inquestionável às pequenas empresas. Mesmo porque a teoria das pequenas empresas deve então surgir das soluções ou respostas aos problemas específicos da própria pequena empresa (LEONE, 1999).

2.2.1 A evolução do conceito de especificidades de gestão das pequenas empresas até 2004⁹

Os primeiros autores que trataram do tema especificidades de gestão das pequenas empresas foram Dandridge (1979), Welsh e White(1981), Cooper (1981), D'Amboise e Muldowney (1988)¹⁰, Julien (1993). Esses autores começaram a estudar especificidades por meio de três perspectivas: ambiente; configuração organizacional; e características gerenciais.

No ano de 1993 foi publicado o primeiro estudo de Pierre-Andre Julien em língua inglesa sobre especificidades. Para Boissin, Castagnos e Guieu (2000 apud Torres, 2004), de 1990 até 1995, Julien foi o autor mais importante e que mais publicou sobre o tema.

Julien (1993) coloca como especificidades da pequena empresa a tomada de decisão mais rápida e intuitiva; a baixa especialização dos fatores de produção, os poucos níveis hierárquicos e os sistemas de informações simples.

Posteriormente Julien (1995) coloca como principal especificidade da pequena empresa a sua flexibilidade para se adaptar às mudanças ambientais advindas da globalização.

Ghobadian e Gallear (1997) colocam como especificidades algumas características de cunho organizacional das pequenas empresas como a estrutura, o comportamento dos indivíduos, os processos e os procedimentos. Julien (1998) classifica as especificidades de gestão das pequenas empresas em: gerenciais,

⁹ Aqui é feita uma síntese com base nos estudos dos autores que mais se destacaram no período. Esse destaque se deu, principalmente, pelo número de citações que tiveram em buscas nas bases scopus e web of science.

¹⁰ Antes de D'Amboise e Muldowney (1988), Julien (1982), no intuito de definir pequenas empresas, escreveu sobre especificidades, no entanto, os seus trabalhos até o ano de 1993 não foram traduzidos, estando disponíveis somente em língua francesa.

organizacionais, estratégicas e de sistemas. Leone (1999) classifica as especificidades em organizacionais, decisoriais e individuais.

Julien (1998), na tentativa de definir pequenas empresas define as especificidades como: de gerenciamento; de especialização; estratégica; de sistemas informacionais internos e sistemas informacionais externos.

Por volta do ano 2000, o Grupo de Estudos Organizacionais da Pequena Empresa – GEOPE - por meio do trabalho Mota (2000) propõe a divisão das especificidades das pequenas empresas em ambientais, organizacionais e do dirigente.

Torres (2004) publica uma discussão dos conceitos utilizados por Julien (1982; 1990; 1994; 1998) reformulando-os e os apresentando como: proximidade hierárquica; proximidade funcional; proximidade de sistemas; e proximidade temporal.

O Quadro 8 apresenta a síntese desses conceitos e seus respectivos significados de acordo com cada autor.

Até o ano de 2004, apesar das nomenclaturas para classificar as especificidades das pequenas empresas serem diferentes, a natureza delas é a mesma, sendo que, portanto, não é óbvio e nem foi criado um conceito estruturante as organizacionais, ambientais e do dirigente.

2.2.2 A aplicação do conceito de especificidades das pequenas empresas de 2004 até 2014

Em um levantamento sistemático da literatura de pequenas empresas realizado nos meses de março e abril de 2014 nas principais bases de periódicos científicos

(Scopus e Web of Science), foram filtrados somente os artigos que continham a palavra-chave “pequena empresa” (e seus sinônimos). Uma vez feito isso ainda na máquina de busca da base de periódicos - foram então filtrados de dentro da lista dos artigos de pequena empresa, apenas os artigos que apresentavam a palavra-chave “especificidades” e seus sinônimos.

Autores	D'Amboise e Muldowney (1988)	Julien (1995)	Ghobadian e Galler (1997)	Julien (1988)	Torres (2004)	GEOPE* (2000)
Especificidades	Environment: represents the external environment surrounding the company like customers , suppliers , competition and relationship with the government ;	Flexibilidade da empresa para se adaptar as mudanças ambientais advindas do aumento da competitividade			Proximidade temporal.	Ambiente
	Organizational structure: formal and informal structures of the company that includes the company's goals and motivations		Estrutura, comportamento, processos e procedimentos da empresa	Estrutura com tamanho reduzido;	Proximidade de sistema de informação; Proximidade funcional;	Organização
	Evolution : concern if the growth models corresponding appropriate management actions			Baixo grau de especialização das funções devido ao estagio de desenvolvimento ser inicial; Sistemas de informações(interno - externo) simples.		
	Sucess-Failure: preocupação com os aspectos financeiros a longo prazo;					
	Characteristics of the entrepreneur: and the differences between the entrepreneur and the leader;		Contato, relacionamentos e pessoal (recursos humanos) da empresa.	Gestão centralizada; estratégia intuitiva	Proximidade hierárquica;	Dirigente

Quadro 8 - Síntese dos conceitos de especificidades de gestão das pequenas empresas

Obteve-se então uma lista com 507 artigos, sendo que somente 357 estavam disponíveis para acesso. Esses 357 artigos foram analisados pelos integrantes do GEOPE por meio da leitura do resumo, análise das seções e, quando fosse o caso, leitura da seção completa do artigo sobre o tema. Desse total, apenas 48 deles trataram as especificidades da pequena empresa como fator diferencial (peculiar e específico) na gestão da pequena empresa em relação à gestão da grande. Do total de 48 selecionados, 36 se referem ao estado da arte, ou seja, 2004 em diante, sendo esses os artigos que serão analisados nesta seção.

No Quadro 9 se apresenta o resumo da análise dos 48 artigos com os principais temas que emergiram no estado da arte, de acordo com os anos. Sendo assim, o número contido dentro das células se refere à ocorrência do tema no ano apresentado na coluna.

Os temas também foram agrupados segundo os critérios do GEOPE para os tipos de especificidades, a saber: dirigente, ambiente e organização. A conclusão principal é que, apesar de sofrerem alterações quanto aos termos e até mesmo inserção de especificidades que em anos anteriores não haviam sido identificadas, as especificidades continuam sendo relacionadas ao ambiente, à organização e ao dirigente.

A escassez de recursos é a especificidade mais expressiva com 40% do total. Essa escassez refere-se a recursos humanos, tecnológicos, mas, principalmente a recursos financeiros. Outras duas especificidades que aparecem mais expressivamente que as demais, no entanto bem menos expressiva que a escassez de recursos, são a centralização de atividades na pessoa do dirigente (10%) e a flexibilidade para responder às mudanças ambientais (10%).

	Temas	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2010	2011	2012	2013	Total	%
Ambiente	Mercado de atuação específico							1						1	2%
	Contexto		1		1									2	4%
Dirigente	Centralização de atividades e funções no dirigente					1	1			1		2		5	10%
	Personificação da empresa na pessoa do dirigente							1		1			1	3	6%
	Trabalho do dirigente	1	1											2	4%
	Dirigente é o responsável direto pelo desempenho organizacional											1		1	2%
Organizacionais	Escassez de recursos				2		1	2	1	3	3	6	1	19	40%
	Flexibilidade					1	1	1		1		1		5	10%
	Organização dos recursos internos			2										2	4%
	Baixa Especialização								1					1	2%
	Estrutura				1									1	2%
	Heterogeneidade	1					1							2	4%
	Comportamento organizacional				1									1	2%
	Inovação incremental												1	1	2%
	Proatividade na solução de problemas												1	1	2%
	Diferença na jornada de trabalho									1				1	2%
														48	100%

Quadro 9 - Temas que se referem as especificidades das pequenas empresas

Pode-se considerar que a escassez de recursos seja a que mais aparece porque também é a que mais incomoda o dirigente e, conseqüentemente, o andamento da pequena empresa. Devido à escassez de recursos, muitas pequenas empresas até fecham suas portas. Já a centralização das atividades na pessoa do dirigente e a flexibilidade aparecem bastante por serem as mais facilmente notadas na observação e comparação das pequenas empresas com a grande empresa.

Pela análise dos artigos do levantamento realizado, concluiu-se que os autores, muitas vezes, apresentam e citam as especificidades sem se darem conta dessa relação e agrupamento. Outro fator é que, na maioria dos artigos, as especificidades são citadas e explicadas, mas não são estudadas empiricamente. Pode-se dizer que do total de artigos, nenhum foi focado na identificação e mensuração das “diferenças” das pequenas empresas em relação às grandes.

Normalmente, as especificidades aparecem nos artigos como embasamento teórico para um problema de pesquisa que irá remeter a outro tema, como, por exemplo, o desempenho organizacional da pequena empresa. Em outras palavras, estuda-se muito esse outro tema e pouco as especificidades. Também nota-se uma pouca participação das especificidades na discussão dos resultados, o que causa perda de conclusões importantes para a construção da teoria específica do setor.

Talvez seja esse o motivo pelo qual, desde o trabalho de D’Amboise e Muldowney (1988) até Torrès (2004), e deste até os dias atuais, as especificidades sofreram poucas alterações.

Também se verificou pela análise que as especificidades citadas da pequena empresa são, em sua maioria, de natureza organizacional. Isso pode ser verificado pelo Gráfico 3. Um retorno ao quadro 8 da seção anterior também mostra que praticamente todos os autores trataram das especificidades organizacionais e nem

todos trataram das demais. Talvez isso ocorra pela tendência dos estudos em pequenas empresas tentarem “seguir” as teorias das corporações e realizar testes da aplicação de teorias da grande empresa na pequena.

Gráfico 3: Classificação das especificidades da pequena empresa de acordo com o critério do GEOPE

A seguir foram caracterizadas as especificidades identificadas no levantamento sistemático realizado. As **especificidades organizacionais** podem ser compreendidas como:

- Escassez de recursos: Essa especificidade se refere a recursos financeiros, de pessoal, de sistemas etc., no entanto, na maioria das vezes o recurso que aparece como mais escasso é o financeiro. A pequena empresa sofre ao pedir empréstimos e para obter capital de giro;
- Flexibilidade: A pequena empresa é mais flexível e se adapta melhor às necessidades dos clientes do que as grandes, devido a sua estrutura organizacional ser mais compacta. Com poucos níveis hierárquicos, a pequena empresa também consegue responder melhor às demandas e mudanças que ocorrem no ambiente externo, se adaptando melhor às novas necessidades e turbulências ocorridas;

- Organização dos recursos internos: Essa especificidade não se refere à quantidade - no sentido de muito ou pouco recurso interno - mas sim, à maneira como eles estão organizados e distribuídos dentro da empresa. Um exemplo de organização de recurso interno da pequena empresa diferente do das grandes é o uso dos sistemas informacionais. Esses sistemas são bem mais simples nas pequenas empresas do que nas grandes;
- Baixa especialização: Refere-se ao grau da divisão do trabalho e da especialização profissional. Diferentemente das grandes corporações, na pequena empresa o trabalho não é muito dividido e específico. A pequena empresa ainda mantém resquícios da produção artesanal. Muitas vezes um funcionário trabalha no produto todo e não somente em uma tarefa do produto;
- Estrutura: A estrutura da pequena empresa tem poucos níveis hierárquicos configurando-se como uma estrutura simples. Geralmente mantém somente dois níveis;
- Heterogeneidade: Entende-se, de forma geral, por pequena empresa aquela que não é grande, com menos de 500 funcionários. Dentro desse grupo de empresas, haverá algumas diferenças no que se refere ao seu gerenciamento;
- Comportamento organizacional: Refere-se à maneira como os recursos humanos da empresa se comportam, a interação entre as pessoas é coordenada, mais por aspectos pessoais e informais do que por aspectos impessoais e formais com relação à empresa e a empresa em relação a eles. Isso se refere não somente aos funcionários, mas também ao dirigente proprietário;
- Inovação incremental: Refere-se, devido à escassez de recursos, as pequenas empresas que inovam mais incrementalmente do que radicalmente;

- Proatividade na solução de problemas: As pequenas empresas contam com a flexibilidade e adaptabilidade a seu favor. Isso favorece a que a mesma seja proativa para solucionar problemas que advêm tanto do contexto externo quanto do ambiente interno.
- Diferença na jornada de trabalho: Essa especificidade se refere diretamente ao tempo de trabalho, pois há diferença entre a quantidade de horas que trabalha um dirigente (da pequena empresa) e um executivo (da corporação).

Nas **especificidades do ambiente**, encontram-se:

- Mercado de atuação específico: As pequenas empresas geralmente atuam em um mercado diferente do das corporações. Elas atuam próximas e diretamente na comunidade em que estão inseridas. Seu mercado pode ser composto: a) ou pelos indivíduos desta comunidade; ou b) por um único cliente, o qual geralmente é uma empresa maior;
- Contexto: O contexto não se refere somente ao meio geográfico (localização) da pequena empresa, mas também faz referências às legislações, restrições, incentivos externos aos quais ela está sujeita. A diferença entre uma pequena empresa informal (não paga impostos) e uma pequena empresa formal, ainda que um pouco maior, mas que paga impostos.

Por fim, nas **especificidades relacionadas ao dirigente**, estão:

- Centralização de atividades e funções no dirigente: A centralização de atividades na pessoa do dirigente demonstra que ele, na maioria dos casos, exerce todos os tipos de atividades dentro da empresa: técnicas-operacionais, gerenciais e estratégicas. Se quebra uma máquina, ele irá ajudar a consertar (operacional). Se há problema de gerenciamento nas áreas funcionais (vendas, RH etc), é ele

quem toma as decisões (gerencial). E ele é o criador da orientação, muitas vezes, solitário, da empresa (estratégico);

- Personificação da empresa na pessoa do dirigente: Refere-se à empresa ter os mesmos objetivos que o dono, as contas bancárias se confundirem, os sonhos e idealizações serem os mesmos. O dirigente, muitas vezes, toma decisões na pequena empresa baseado no que ele acredita como pessoa;
- Trabalho do dirigente: A maneira de executar o trabalho do dirigente tem peculiaridades em relação à maneira como trabalham os administradores das corporações.
- Dirigente é o responsável direto pelo desempenho organizacional: Isso é um aspecto derivado da centralização de atividades e funções no dirigente e da personificação da empresa na pessoa do dirigente.

Esta pesquisa focou nas especificidades do dirigente da pequena empresa, especificamente o trabalho do dirigente e a sua responsabilidade direta no desempenho organizacional. Unido a essas duas especificidades da pequena empresa, este trabalho também inseriu a variável “estilos de aprendizagem”. Essa variável não é considerada uma especificidade da pequena empresa, mas sim uma especificidade de cada indivíduo quanto à forma de aprender.

2.3 Trabalho do dirigente, estilos de aprendizagem e desempenho organizacional da pequena empresa

Nesta seção foram apresentados os principais conceitos que definem os temas da pesquisa: trabalho do dirigente, estilos de aprendizagem e desempenho

organizacional. Também apresenta os mais utilizados na literatura e quais serão adotados nesta pesquisa.

2.3.1 O trabalho do dirigente da pequena empresa

Cabe nesta seção esclarecer termos utilizados neste trabalho a fim de facilitar o entendimento do leitor. O termo “dirigente” se refere àquele que é proprietário e conduz a empresa de pequeno porte, ao responsável pelas suas atividades e funcionamento. O termo “administrador” é empregado para designar a todos que exercem alguma função cuja obrigação seja administrar.

Assim, nesta seção utilizou-se a “tradição de pesquisa do trabalho do administrador”, que trata da atividade do administrador das grandes corporações, como uma referência conceitual para se descrever o dirigente da pequena empresa.

2.3.1.1 O trabalho do dirigente da pequena empresa no contexto geral

Atualmente já se sabe que as pequenas empresas possuem especificidades de gestão em relação às grandes. Dentre os tipos de especificidades, encontram-se as do tipo dirigente, e que também são chamadas por Leone (1999) de individuais. Essas se referem às características do próprio dirigente sendo o único indivíduo predominante na organização (LEONE, 1999).

Devido à existência das especificidades individuais de gestão das pequenas empresas e ao fato de elas terem porte diferente da corporação é que leva ao entendimento de que o trabalho do dirigente da pequena empresa seja peculiar e diferente em relação ao trabalho do administrador das corporações.

Autores como Drucker (2003) e Mintzberg (1971, 1975) sustentam que o tamanho da empresa exerce grande influência na forma de trabalho do administrador. Também James Jr. (1999) vê o dirigente da pequena empresa em uma posição peculiar e diferente do administrador, pois, enquanto o dirigente trabalha com a premissa da propriedade, do controle da operação e com exclusividade na tomada de decisão, o administrador das corporações deve observar a hierarquia organizacional e tomar decisões baseadas em alçadas que limitam o seu poder.

No sentido das considerações acima é que foram desenvolvidos os estudos empíricos visando desvendar qual a natureza do trabalho do dirigente da pequena empresa. Uma vez que a literatura sobre esse tema na área de pequenas empresas era escassa e praticamente inexistente, os pesquisadores adotaram então, como uma das maneiras de se estudar o trabalho do dirigente da pequena empresa, a literatura já desenvolvida sobre o trabalho do administrador das corporações, cujos estudos são abundantes desde o original de 1949.

No estado da arte do tema, do total de doze estudos sobre o dirigente da pequena empresa, todos adotam o referencial conceitual do estudo do trabalho do administrador. Pode-se considerar que foi seguida a mesma tendência dos estudos das corporações na qual, em um primeiro momento, se colocou uma dicotomia entre a abordagem do processo versus abordagem dos papéis e, posteriormente, nos anos mais recentes, isso foi superado havendo uma integração e aceitação de ambas as teorias como explicativas do trabalho do administrador, conforme discussão feita na seção 2.1.1.

Dos doze estudos, dez deles são pesquisas empíricas (o levantamento é o método mais usado) e dois deles são revisões bibliográficas.

Desde o ano de 2004 até então, os estudos sobre o trabalho do dirigente da pequena empresa vêm utilizando tanto a abordagem do processo quanto a abordagem dos papéis, com certa preferência pela abordagem dos papéis, talvez por ser menos abstrata e genérica na organização, sendo assim mais concreta e centrada no indivíduo.

No entanto, a abordagem do processo também vem sendo utilizada nos estudos, ainda que se conclua que ela seja mais distante da realidade dos pequenos negócios. Diferente do que se prega na abordagem do processo, o dirigente da pequena empresa não é um planejador reflexivo e não necessariamente cumpre as demais funções de comandar e coordenar. Já, no que se refere ao controlar, pode-se considerar o dirigente um controlador, afinal, a especificidade de centralização de atividades e funções na pessoa do dirigente só ocorre devido a essa necessidade de controle de tudo na empresa. O trabalho de Oliveira (2010) é bem característico das percepções dos dirigentes sobre essas funções.

Também advindo da análise dos resultados dos trabalhos mencionados acima, é que se percebe que a questão crucial que permeia o campo de estudo - se a natureza do trabalho do dirigente da pequena empresa é diferente ou não em relação à natureza do trabalho do administrador das corporações - ainda não foi respondida.

Rosim (2013) em uma pesquisa com dirigentes do setor metal-mecânico do interior do estado de São Paulo, no Brasil, buscou uma resposta consistente para a questão. Como resultado se encontrou que existem diferenças, no entanto, as mesmas não são tão expressivas quanto se divulgava, sendo o trabalho do dirigente da pequena empresa mais semelhante do que diferente do trabalho do administrador das corporações.

2.3.1.2 O trabalho do dirigente da pequena empresa no Brasil

Como já mencionado, no Brasil, o trabalho que rompe com a tradição de transferir intactamente a teoria das corporações para o setor de pequenas empresas foi Teixeira (1981) e Escrivão Filho (1995). Essa realidade também se aplicou ao que se refere ao dirigente e assim surgiram no país diversos estudos específicos sobre a natureza do trabalho do dirigente da pequena empresa.

O Grupo de Estudos Organizacionais da Pequena Empresa (Geope), localizado na Universidade de São Paulo no campus de São Carlos, atualmente se configura como o principal grupo do país a estudar o tema. Desde 1995 pesquisando as especificidades de gestão das pequenas empresas, concentradas em três grandes temas - o dirigente, o ambiente e a organização - desenvolve, desde então, pesquisas empíricas específicas sobre a natureza do trabalho do dirigente.

Considera-se o primeiro trabalho específico do Geope sobre a natureza do trabalho do dirigente da pequena empresa, o trabalho de Escrivão Filho (1995). Nesse trabalho o autor verifica se a teoria da corporação, sobre o trabalho do executivo, é ou não adequada para o entendimento do trabalho dos dirigentes das pequenas e médias empresas. Sendo considerado o marco de início dos estudos sobre esse tema no Geope, teve influência direta nos estudos seguintes.

Partindo de uma análise quantitativa, Oliveira (2010) também estudou o trabalho do dirigente da pequena empresa a fim de caracterizar os modelos descritivos de estilos gerenciais advindos de uma amostra composta por 71 dirigentes. Também no Geope, Gromik (2011) avaliou as coerências e divergências entre a explicação da natureza do trabalho do dirigente da pequena empresa e

teorizações de Mintzberg e demais contribuições existentes na literatura, constatando que há mais semelhanças entre as características do trabalho do dirigente com os estudos comparados do que divergências.

Já Rosim (2013) buscou descrever, por meio da observação estruturada, as atividades do trabalho do dirigente na construção de uma orientação voltada ao desempenho da pequena empresa. E obteve como resultados que o trabalho do dirigente da pequena empresa é mais similar ao trabalho do administrador das corporações sendo diferente no que se refere ao desempenho dos papéis interpessoais de Mintzberg (1973).

Até onde se verificou por meio de um levantamento feito em outubro de 2014 na base Scielo Brasil e Google Acadêmico, não existem mais estudos empíricos desenvolvidos no país a respeito do tema trabalho do dirigente da pequena empresa.

Atualmente, seguindo a tendência mundial, nota-se que também os estudos sobre o trabalho do dirigente inovam e não se limitam mais a analisar o trabalho do dirigente da pequena empresa por si só. Fatores como a globalização e o aumento da concorrência nos mercados fazem com que as atenções se voltem para fatores que influenciem no ganho de fatia de mercado e produtividade pelas empresas.

Assim, temas como aprendizagem - visto como um fator de aumento de ganho de competitividade - e o desempenho organizacional emergem como formas de ganhar e mensurar a competitividade.

2.3.2 Os estilos de aprendizagem do dirigente da pequena empresa

Surpreendentemente, em uma revisão sistemática da literatura sobre estilos de aprendizagem nas pequenas empresas nas bases Scopus e Web of Science, o resultado foi que o termo “estilos de aprendizagem” (*learning styles*) não apareceu. Como entre as palavras-chave se encontrava o sinônimo direto do termo que é “estilos cognitivos” (*cognitive styles*) então esse termo foi o que “buscou” os artigos resultantes da busca sistemática.

Para Riding e Cheema (1991), os estudiosos estavam mais interessados na praticidade e aplicabilidade do tema do que propriamente em sua discussão teórica, por esse motivo o termo estilos de aprendizagem emergiu nos anos 70 substituindo o termo estilo cognitivo. Para Penning e Span (1991), tanto os estilos cognitivos quanto os estilos de aprendizagem estão relacionados à forma de pensar, aprender, lembrar ou decidir. Podendo assim naturalmente serem utilizados como sinônimos.

Na revisão sistemática da literatura, tampouco apareceram artigos que pesquisaram os estilos de aprendizagem dos dirigentes por si só. Na totalidade dos casos, os artigos pesquisavam algum fator relacionado ao estilo de aprendizagem. Como exemplo, o trabalho de Zhang e Hamilton (2009) verifica o estilo cognitivo como um processo social, por meio das redes de contato. Sadler-Smith (2004) e Sadler-Smith, Spicer e Tsang (2000) observam os estilos cognitivos por meio da análise da dimensão da intuição e Ekanem (2010) analisa os estilos cognitivos em relação à liquidez da empresa.

Dessa forma, entendeu-se que, além dos estudos sobre estilos de aprendizagem ou estilos cognitivos dos dirigentes de pequenas empresas serem escassos, eles ainda não tratam do tema em seu estado mais central, ou seja, os estilos de aprendizagem do dirigente da pequena empresa. Tampouco se verificou

na literatura uma ferramenta, um modelo ou um esquema amplamente aceito academicamente para se verificar os estilos de aprendizagem dos dirigentes.

Com isso, este trabalho pretende explorar essa área no que se refere ao entendimento de como aprendem os dirigentes das pequenas empresas. Na ausência de uma metodologia anterior aceita para se estudar o tema no âmbito das pequenas empresas, este estudo se apoiou no argumento de Jones (2005) de que se faz necessário tomar como referência e adaptar uma teoria (ou conceito) administrativa já existente e utilizada na grande empresa.

Sendo assim, este estudo adotou a metodologia de David A. Kolb e o seu inventário de estilos de aprendizagem, para verificar quais estilos de aprendizagem prevalecem entre os dirigentes de pequenas empresas. O método foi escolhido por ser aplicado não somente às grandes empresas, mas também em todo tipo de instituição.

Outro fator da escolha é que longe de se referir e depender de aspectos organizacionais e ambientais para ser aplicado, o LSI se refere somente a aspectos individuais, dependendo tão somente das respostas do indivíduo, sendo assim, não pertence única e exclusivamente à literatura das grandes empresas. Além do mais, em termos de literatura sobre estilos de aprendizagem, trata-se do instrumento mais utilizado.

2.3.3 O desempenho organizacional da pequena empresa

O conceito de desempenho organizacional, tanto na pequena empresa quanto na grande empresa, é o mesmo. No entanto, é notório que os sistemas de mensuração do desempenho nas grandes empresas, e por sua vez os seus

indicadores são bem mais desenvolvidos. Garengo, Biazzo e Bititci (2005) fizeram uma análise de todos os modelos de gestão do desempenho desenvolvidos nos últimos 20 anos. Dentre todos esses modelos, somente dois deles são específicos para pequenas empresas e os demais todos se referem às grandes.

Na pequena empresa a mensuração do desempenho organizacional é intuitiva e feita pelo próprio dirigente e pouca pesquisa empírica tem sido feita para analisar a gestão do desempenho nas pequenas empresas (GARENGO; BIAZZO; BITITCI, 2005; HUDSON; SMART; BOURNE, 2001). Na grande empresa geralmente existe um departamento exclusivo para cuidar desse assunto, monitorar todos os indicadores e fornecer as informações corretas para os tomadores de decisão.

Na pequena empresa as necessidades são diferentes das grandes e isso faz com que alguns aspectos da gestão de desempenho sejam claramente diferentes: a) um sistema de gestão de desempenho implementado na pequena empresa raramente apresenta uma abordagem holística; as pequenas empresas focam mais em indicadores financeiros e operacionais; a abordagem de mensuração do desempenho organizacional geralmente é informal, não planejada e não se baseia em modelos pré-definidos (GARENGO; BIAZZO; BITITCI, 2005).

Um levantamento das principais pesquisas empíricas sobre o tema foi feito a fim de identificar quais os indicadores de desempenho mais utilizados na pequena empresa, uma vez que os sistemas de gestão de desempenho são pouco desenvolvidos. O levantamento foi feito tendo como critério os artigos mais citados sobre o tema na *Web of Science* nos últimos três anos, buscados com os termos “*small business*” e “*performance*”.

Os indicadores mais usados referem-se a critérios financeiros.

Allen, Ericksen e Collins (2013) examinam os efeitos das práticas de recursos humanos no desempenho das pequenas empresas. Usando respostas dos proprietários e funcionários de pequenas empresas, os resultados indicaram que as práticas de recursos humanos que são baseadas na visão do proprietário dirigente a respeito dos funcionários são positivamente relacionadas com o crescimento das receitas e as percepções de desempenho organizacional. Como pode ser notado, as medidas de desempenho foram então o crescimento das receitas – medido por meio da pergunta aos proprietários: Qual o percentual de crescimento ou retração da sua empresa no ano passado? E as percepções de desempenho foram medidas usando o questionário medida de desempenho de Delaney e Huselids (1996).

Alonso-Almeida, Bagur-Femenías e Llach, (2013) em seu trabalho sobre a influência das práticas de gerenciamento da qualidade e o impacto no desempenho organizacional das pequenas empresas de serviço, os autores adotam como medidas para a dimensão de desempenho as vendas, a fatia de mercado e os lucros. O mesmo se deu no trabalho de Spriggs et al. (2012).

Hamelin (2011) usa como medida financeira de desempenho o retorno sobre os ativos. Willebrands, Lammers e Hartog (2012) analisando os efeitos e atitudes de risco dos proprietários no desempenho organizacional das pequenas empresas usam como indicador a receita sobre os negócios. Examinando mais a fundo esse indicador, pode-se considerar que incluído nele está a receita com vendas, não deixando estas de se tratarem de um tipo de negócio.

Dentre os trabalhos mais citados nos últimos três anos na Web of Science, não necessariamente foram usados só critérios financeiros, mas em todos os casos eles apareceram. Desse modo, percebe-se que, apesar da existência de outras maneiras de se mensurar o desempenho e apesar da existência de outros

indicadores, a forma que ainda prevalece nas pesquisas nas pequenas empresas é a financeira. Além do mais, muitas vezes esses dados tampouco são formalizados, sendo muitas vezes intuitivos dos dirigentes.

Longe de dizer que as pequenas empresas estão certas ou erradas quanto as diferentes maneiras de se mensurar o desempenho, só pode-se afirmar que apesar de não fazer uso corrente de sistemas complexos de mensuração de desempenho, elas podem ser enquadradas no conceito de Kaplan e Norton (1997) que se refere a desempenho organizacional como sucesso financeiro a longo prazo.

2.4 Conclusões sobre o polo teórico da pesquisa

Nesta seção foi apresentada a síntese do conhecimento adquirido pela pesquisadora no polo teórico da pesquisa, no que se refere aos temas estudados.

a) Administrador, Estilos de Aprendizagem e Desempenho Organizacional

Pode-se concluir, da revisão da literatura a respeito do trabalho do administrador, que os estudos, em sua maioria, demonstram o trabalho do administrador dividido em dois grandes grupos: os aspectos intrínsecos e os aspectos situacionais.

Como “aspectos intrínsecos” enquadram-se aqueles que vêm fazendo parte das pesquisas do trabalho do administrador desde os primórdios e que ainda hoje se constata sua presença nas pesquisas do tema. Pode-se considerar que mesmo

havendo mudanças de país, de data, de gênero, esses aspectos continuam ativos no trabalho de todo e qualquer administrador.

Longe de compor o que Mintzberg (2010) chama de caráter prescritivo e lista de “deveres” do administrador, os aspectos intrínsecos se referem mais a uma fração de um conjunto de atividades que muitas vezes são determinadas por fatores que vão além da compreensão do próprio administrador e, por sua vez, dos pesquisadores. É como se a própria natureza individual e social já fizesse com que esses aspectos aparecessem no dia a dia do administrador sem nem mesmo ele notar. Se um administrador for questionado do porquê ele está realizando alguma atividade relacionada aos fatores intrínsecos, provavelmente a resposta terá uma explicação mais vaga do que se o mesmo administrador for questionado sobre realizar atividades relacionadas aos aspectos extrínsecos. É como se fossem atividades “sem justificativa”.

Já como “aspectos situacionais” considera-se aqueles que são determinados por fatores não controlados pelo administrador, como o próprio nome já diz. Eles dependem da situação, do momento, do contexto no qual o administrador está inserido. Pelo fato desses aspectos não serem intrínsecos, ou seja, não serem tão naturais para o administrador, provavelmente se você questioná-lo sobre o motivo pelo qual está realizando aquela atividade, provavelmente ele terá facilidade em responder e explicar.

As atividades situacionais do administrador sofrem então influências externas que devem ser também compreendidas não como trabalho do administrador em si, mas como componente do trabalho, uma vez que eles apresentam inferências diretas na situação vivenciada.

Dessa forma, levando-se em conta os aspectos intrínsecos e extrínsecos do trabalho do administrador, a Figura 10 faz uma ilustração de acordo com essa nova maneira de apreciá-lo.

Figura 10 – Aspectos do trabalho do administrador

Os aspectos intrínsecos do trabalho do administrador vêm sendo estudados desde que surgiram os primeiros estudos e até hoje ainda se mantêm relevantes. Já os aspectos situacionais, surgem e se modificam, conforme o nome já sugere, dependendo da situação. Esses aspectos sofrem influências externas que, na maioria das vezes, não são controladas pelo administrador. Essas influências determinam os aspectos situacionais e sua ocorrência. No caso dos aspectos intrínsecos, eles até podem sofrer alguma influência na maneira como ocorrem, devido a influências externas, no entanto, eles sempre ocorrem.

No que se refere aos estilos de aprendizagem, a literatura apesar de ser tão densa quanto à literatura sobre o trabalho do administrador, parece que houve uma convergência para a utilização do inventário de estilos de aprendizagem do Kolb, na área de administração, principalmente por meio do texto de Boiatzis e Kolb (1995) que usam a metáfora de um relógio ao fazer uma relação entre as habilidades do ciclo de aprendizagem, os estilos de aprendizagem e doze habilidades gerenciais.

No que se refere ao desempenho organizacional, outro ponto de convergência claro se dá, principalmente na área de administração, para o uso do *Balanced Scorecard* de Kaplan e Norton, como uma ferramenta que realmente

balanceia as medidas de desempenho entre indicadores financeiros e não financeiros. Ainda que, ao final, entende-se que o conceito de desempenho dos autores seja somente financeiro, sendo traduzido para “sucesso financeiro a longo prazo”.

b) Especificidades de gestão da pequena empresa

São chamadas de especificidades das pequenas empresas as características comuns a esse setor. Pela revisão teórica entende-se que entre as pequenas empresas elas podem apresentar características comuns que não necessariamente são diferentes das características da grande empresa. Pode-se citar como exemplo a centralização da gestão da empresa em uma única pessoa.

Desta forma, essas características – que não são exclusivas da pequena empresa - não devem ser usadas como um meio para se definir e/ou diferenciar as pequenas empresas das grandes. No intuito de caracterizar as pequenas empresas a fim de diferenciá-las das grandes é que os estudiosos do tema investigaram as características comuns das pequenas empresas que as tornam peculiares e diferentes das grandes empresas. Como exemplo disso pode-se citar a personificação da empresa na pessoa do dirigente, pois muitas vezes na pequena empresa, tampouco existe a separação financeira da conta bancária de pessoa jurídica e a conta da pessoa física. Muitas vezes o dirigente usa a conta da empresa como se fosse a sua própria conta. Na grande empresa isso não ocorre, sendo assim, pode-se dizer que isso gera uma característica peculiar da pequena empresa chamada personificação da empresa na pessoa do dirigente.

A essas características peculiares deu-se o nome de especificidades da pequena empresa.

Além das especificidades, há que se falar também na heterogeneidade presente no setor das pequenas empresas. Por heterogeneidade, entende-se as características que diferenciam uma empresa da outra. A fim de sintetizar esses conceitos e colocar mais luz nas definições, é que se propôs, como conclusão da revisão teórica a Figura 11.

Figura 11 – Entendimento da formação das especificidades e das heterogeneidades da pequena empresa.

A leitura da Figura 11 mostra que existe o universo das grandes empresas, representado na figura pelo círculo (A) e pelos segmentos 1, 2 e 3; e o universo das pequenas empresas representado pelo círculo (B) e os segmentos 2, 3, 4 e 5. O universo das características das pequenas empresas ainda é desconhecido e a classificação das características não é criteriosa, de forma que a especificidade de um estudo, com uma amostra de empresas, difere de outro estudo, com outra

amostra de empresas. A figura 11 pode auxiliar o entendimento da discordância entre os estudos, e os pesquisadores, esclarecendo aspectos fundamentais das investigações sobre especificidades e heterogeneidades nas pequenas empresas. A fim de facilitar o entendimento, se propôs a seguinte legenda da figura, conforme os números nela apresentados:

- 1- Características das grandes empresas não encontradas nas pequenas empresas;
- 2 e 3 – Características comuns das grandes empresas e das pequenas empresas;
- 4 e 5 – Características específicas das pequenas empresas não encontradas nas grandes empresas. Essas características têm sido denominadas de especificidades da pequena empresa;
- 2 e 4 – Características comuns presentes em grupos, mas não entre todas as pequenas empresas, quer essas características sejam específicas (4), ou não (2), da pequena empresa. Essas características têm sido chamadas de heterogeneidades da pequena empresa;
- 3 e 5 – Características comuns a todas as pequenas empresas, quer essas características sejam específicas (5), ou não (3), da pequena empresa.

A exemplo de uma característica específica da grande empresa, para ilustrar o número 1 da figura, pode-se citar a tomada de decisão que passa por conselhos. Essa realidade não ocorre no setor de pequenas empresas onde, muitas vezes, o dirigente é quem toma a decisão sozinho. Uma característica em comum entre a grande e a pequena empresa – números 2 e 3 - é centralização da gestão. Ainda que na grande empresa as decisões muitas vezes precisam passar por um conselho, observa-se que a execução dessas decisões pode ocorrer de maneira

centralizada nas mãos de um ou dois executivos. Na pequena empresa, como é de se esperar, tanto a tomada da decisão quanto a condução disso é centralizada nas mãos do dirigente proprietário.

Quando se fala em características específicas da pequena empresa, ou seja, em especificidades da pequena empresa – números 4 e 5 - pode-se ter como exemplo a personificação da empresa na pessoa do dirigente. Isso acontece na medida em que a pessoa do dirigente se confunde com a empresa. O dirigente carrega para a empresa seus valores pessoais, seus sonhos e da sua família. Muitas vezes até sua conta bancária é a conta da empresa e vice-versa. Isso na grande empresa dificilmente ocorre. Há uma clara e nítida separação entre a pessoa física e a jurídica.

Nos números 2 e 4, trata-se de características como as presentes em pequenas empresas de base tecnológica que não estão presentes, por exemplo, em uma oficina de costura. São características que tornam uma pequena empresa diferente da outra, mas que não necessariamente as fazem diferentes das grandes empresas.

As características comuns a todas as pequenas empresas podem ser exemplificadas por estrutura simples, poucos níveis hierárquicos, ausência de áreas funcionais definidas e, enfim, a maioria das características de pequena empresa que conhecemos. Essas características não necessariamente ocorrem somente na pequena empresa podendo uma ou outra serem encontradas nas corporações.

- c)** Trabalho do dirigente, estilos de aprendizagem e desempenho organizacional da pequena empresa

No que se refere à síntese sobre os temas na pequena empresa, entende-se que literatura desse setor não é tão densa quanto para as grandes corporações, e ainda está se desenvolvendo.

Mesmo assim verifica-se o trabalho do dirigente da pequena empresa tem como fonte os estudos do trabalho do administrador das corporações. Isso implicou na importação – não necessariamente uma transposição mecânica, mas muito semelhante – das abordagens do processo e dos papéis no estudo do trabalho do dirigente da pequena empresa.

Após anos de estudos, nota-se que os pesquisadores tentaram definir o trabalho do dirigente da pequena empresa, descrevendo o que ele faz. Isso não necessariamente definiu de maneira específica o trabalho do dirigente, porque muitas vezes o que o dirigente da pequena empresa faz é o mesmo que faz o administrador das corporações.

Tendo em vista essa análise, os pesquisadores depararam-se então com outro problema de pesquisa: o que faz o dirigente da pequena empresa que o administrador das corporações não faz? Dessa maneira, e entendendo essas diferenças, é que será possível o desenvolvimento de uma teoria específica para o setor das pequenas empresas. Do contrário, bastaria importar a teoria da grande empresa de maneira adaptada.

Ainda sem uma resposta concreta, essa dúvida evoluiu então para a questão que hoje permeia o estado da arte da pesquisa sobre o tema e que ainda não foi respondida: O trabalho do dirigente da pequena empresa é mais semelhante ou mais diferente do trabalho do administrador das corporações?

A fim de ilustrar o caminho percorrido pelo tema, nota-se Figura 12.

No que se refere aos estilos de aprendizagem dos dirigentes das pequenas empresas, pouco estudo a respeito do tema foi desenvolvido. Sendo assim, não foi possível fazer uma síntese do atual estado da arte do tema, por não haver estudos. Devido a isso, optou-se por utilizar neste trabalho a abordagem de Kolb (1984) por ser ela bastante difundida na teoria das corporações e nas mais diversas áreas de conhecimento. Também se optou pelo *learning style inventory* pois Boiatzis e Kolb (1995) também trataram, por meio da metáfora de um relógio, a relação entre as habilidades do ciclo de aprendizagem, os estilos de aprendizagem e as habilidades gerenciais.

Figura 12 – Lacuna do estado da arte do tema “o trabalho do dirigente da pequena empresa”

Quanto ao desempenho organizacional, a literatura da pequena empresa mostra que há uma convergência para o uso de indicadores financeiros. Os mais

utilizados são o crescimento das vendas, o faturamento e o aumento do número de funcionários nos últimos três anos. A discussão quanto a indicadores financeiros e não financeiros ainda persiste, no entanto, o mais usual são os aspectos financeiros.

Como este trabalho optou pela definição de desempenho organizacional de Kaplan e Norton (1994), de sucesso financeiro no longo prazo, então optou-se por usar uma medida financeira – aumento do faturamento nos últimos três.

3 POLO METODOLÓGICO DA PESQUISA

O polo metodológico é a instância que inclui as estratégias ou as maneiras por meio das quais se busca a explicação para fenômenos estudados. As estratégias mais comuns são o empirismo e o positivismo.

Esta seção apresenta os métodos utilizados para atingir os objetivos gerais e específicos. É possível também, por esta seção, verificar com detalhes como foi a operacionalização da pesquisa em campo.

3.1 Métodos de Pesquisa - 1ª fase: Abordagem Quantitativa

3.1.1 Caracterização da 1ª fase

De acordo com Silva e Menezes (2000), esta fase da pesquisa foi caracterizada quanto à natureza em pesquisa aplicada, pois visa gerar conhecimento para a aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos.

Quanto aos fins, é pesquisa descritiva, portanto, visou descrever as relações entre as variáveis a fim de identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenômenos. Aprofundou o conhecimento da realidade por explicar estatisticamente a razão e o porquê das coisas. A pesquisa descritiva tem por objetivo descrever as características de determinada população ou fenômeno e/ou o estabelecimento de relações entre as variáveis (GIL, 2008).

Quanto à técnica de coleta de dados, trata-se de levantamento, ou seja, busca de informações diretamente em um grupo de interesse. Para maiores

esclarecimentos encontra-se no apêndice A o protocolo de pesquisa dessa primeira fase. O *survey* ou levantamento é a interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer, assim, solicita-se informações a um grupo significativo (amostra) de pessoas acerca do problema estudado para, em seguida, obterem-se de forma quantitativa conclusões correspondentes aos dados coletados (GIL, 2008). Essa interrogação direta geralmente é feita por meio de questionário estruturado.

3.1.2 Definição das variáveis da pesquisa

Conforme o objetivo proposto, as variáveis da primeira fase da pesquisa foram:

- **Estilo de Aprendizagem do Dirigente:** refere-se à maneira pela qual a pessoa absorve, processa e retém as informações (DE BELLO, 1990). Serão abordados os estilos de aprendizagem de David A. Kolb: convergente; divergente; assimilador e acomodador.
- **Papéis do Dirigente:** refere-se ao conjunto de atividades executadas pelo dirigente da pequena empresa na condução do negócio (FLÓREN, 2006). Será utilizada a abordagem dos papéis de Mintzberg (1973).
- **Desempenho Organizacional:** refere-se ao sucesso financeiro no longo prazo (KAPLAN; NORTON, 1992).

3.1.3 Operacionalização das variáveis da pesquisa

- **Estilo de Aprendizagem do Dirigente:** os estilos de aprendizagem de David A. Kolb: convergente, divergente, assimilador e acomodador foram identificados por meio do inventário de estilos de aprendizagem.
- **Papéis do dirigente:** os papéis do administrador de Mintzberg (1973) foram identificados pelo questionário de Oliveira et al. (2015) (anexo 1).
- **Desempenho Organizacional:** foi medido pelo faturamento bruto da empresa nos últimos três anos.

A categorização da variável estilo de aprendizagem foi realizada conforme instruções para uso do inventário de estilos de aprendizagem. Após respondido o questionário - que irá fornecer a pontuação para cada habilidade do ciclo de aprendizagem – esses resultados foram somados e colocados em um quadrante. Esse quadrante apresentará o estilo de aprendizagem no qual o dirigente foi classificado, conforme gráfico 2 da página 58.

Já no que se refere ao questionário sobre a variável “trabalho do dirigente”, foi desenvolvido um método de categorização baseado na média das respostas assinaladas pelos dirigentes.

Dessa forma, as respostas que estavam elencadas em uma escala de likert de 1 a 5 foram tabuladas e a média das respostas de cada parte do questionário (papéis ou processos) foi comparada uma com a outra. A maior média foi o que categorizou como abordagem dos papéis ou abordagem do processo. A abordagem dos papéis foi dividida em interpessoais, informacionais e decisórias. Já a abordagem do processo não foi subdividida porque o número de questões era muito reduzido, o que não captaria toda a essência das subdivisões caso essa fosse realizada. Um exemplo do cálculo encontra-se no apêndice C.

No que se refere à variável “desempenho organizacional”, o mesmo foi calculado baseado na variação da média de faturamento nos últimos três anos. Isso feito, as variações de uma empresa e outra foram comparadas determinando então o desempenho organizacioal.

3.1.4 Enunciado das hipóteses da pesquisa

Com base na revisão da literatura, as hipóteses enunciadas foram:

H1: O estilo de aprendizagem do dirigente da pequena empresa influencia o trabalho do dirigente e, por sua vez, influencia o desempenho organizacional.

Ho: O estilo de aprendizagem do dirigente da pequena empresa não influencia o trabalho do dirigente e, por sua vez, não influencia o desempenho organizacional.

H2: O estilo de aprendizagem do dirigente influencia o desempenho organizacional da pequena empresa.

H2o: O estilo de aprendizagem do dirigente não influencia o desempenho organizacional da pequena empresa.

H3: O trabalho do dirigente influencia o desempenho organizacional.

H3o: O trabalho do dirigente não influencia o desempenho organizacional.

H4: O estilo de aprendizagem do dirigente influencia o trabalho do dirigente.

H4o: O estilo de aprendizagem do dirigente não influencia o trabalho do dirigente.

3.1.5 Plano Amostral

Um dos aspectos mais importantes em pesquisas do tipo levantamento é a caracterização da amostra, sendo assim, existem três pontos que devem ser destacados nessa caracterização da amostra, de acordo com Miguel et al. (2010) e Creswell (2007): a) identificação da população; b) projeto de amostra; c) tamanho da amostra.

A população de pequenas empresas investigada foi constituída por empresas do setor metal-mecânico das cidades de São Carlos, Araraquara, Matão e Sertãozinho devido à proximidade com a universidade e outros estudos que já vêm sendo desenvolvidos nesse setor. O fato do Programa de Pós-Graduação ser de engenharia de produção, ênfase mecânica, também influenciou a escolha do setor, uma vez que já se tem um acúmulo de conhecimento sobre o setor. Pode-se considerar a população total com 143 empresas¹¹. Para este trabalho as pequenas empresas foram consideradas aquelas que respeitassem os critérios de classificação do Sebrae (2015), conforme quadro 10, no setor da indústria com número de funcionários entre 20 a 499 funcionários. Nota-se na tabela que o Sebrae identifica as empresas de 20 a 499 como pequenas e médias empresas e que o presente estudo se refere somente às pequenas empresas. Isto se dá por um entendimento do GEOPE que considera como pequena empresa toda aquela que não é grande, conforme orientação do SBA dos Estados Unidos. No presente estudo as microempresas não foram consideradas por, muitas vezes, não apresentarem as características que deveriam ser observadas no trabalho de campo.

¹¹ Fonte: Ministério do Trabalho. Subdivisão de São Carlos.

Porte/Setor	Indústria	Comércio e Serviços
Microempresa	Até 19	Até 9 empregados
Pequena Empresa	De 20 a 99	De 10 a 49
Média Empresa	De 100 a 499	De 50 a 99
Grande Empresa	500 ou mais	100 ou mais

Quadro 10 - Classificação das empresas por número de funcionários

Fonte: Sebrae (2012)

A amostra de empresas foi selecionada por conveniência, ou seja, compõem a amostra aquelas que aceitaram o convite para participar da pesquisa. Todas as empresas do universo foram convidadas por email e telefone, sendo que mais de uma tentativa de contato e convite foi realizada.

No que se refere ao tamanho da amostra considerou-se o mínimo de elementos que a amostra deveria ter para atender ao teorema do limite central e permitir a inferência estatística, que são trinta elementos.

No caso dessa pesquisa, por se conhecer da literatura nacional e internacional o índice de perda¹² que é de 90%, optou-se então pelo mínimo de elementos ser maior que 30 – a fim de responder ao teorema do limite central – até o limite de tempo e recursos disponíveis, bem como a quantidade de dirigentes que aceitaram participar. No total, 45 dirigentes responderam aos questionários.

A amostra não foi estratificada devido à seleção ter sido por conveniência. No entanto, foi realizado um cálculo de proporção a fim de verificar o equilíbrio da participação das cidades, o que resultou em uma amostra equilibrada, conforme Tabela 1.

¹² Percentual de não-respostas do total de questionários enviados.

Cidade	Inteiro		Proporcional	
	Universo	Amostra	Universo	Amostra
São Carlos	47	15	33%	33%
Araraquara	24	11	17%	24%
Matão	19	7	13%	16%
Sertãozinho	53	12	37%	27%
Total	143	45	100%	100%

Tabela 1 - Proporção da amostra com base no universo

A base inicial contendo todas as empresas do universo estudado foi fornecida pelo ministério do trabalho – subdivisão da cidade de São Carlos – contendo ao todo 171 empresas dos CNAES 2411-3/00 a 2452-1/00; 2511-0/00 a 2599-3/99; 2811-9/00 a 2869-1/00; e 2910-7/01 a 2950-6/00, definidos previamente pelo CONCLA (2007) na versão CNAE 2.0, seção C, como sendo do setor metal mecânico, nas seguintes subdivisões: divisão 24 – metalurgia; 25 – Fabricação de produtos de metal; 28 – Fabricação de máquinas e equipamentos; 29 – Fabricação de utilitários. Dessas 171 empresas foram excluídas aquelas que são holdings e/ou pertencem a grandes grupos empresariais. Também foram excluídas as empresas repetidas, ou seja, aquelas que tinham o CNPJ diferente mas eram a mesma razão social. Para isso foram realizadas pesquisas no *sítio* das empresas e em caso de dúvida foi feita uma ligação telefônica perguntando a um funcionário da área de recursos humanos da empresa que tivesse posse desse tipo de informação. Durante o trabalho de campo também foram identificadas empresas que tinham razão social e CNPJ diferentes, mas funcionavam no mesmo chão de fábrica e sob a mesma administração. Essas também foram contadas na amostra como uma única empresa.

Durante os telefonemas para realizar o convite também identificou-se empresas que encerraram as atividades. Essas também foram excluídas do universo. Assim, do

total inicial de 171 empresas obteve-se o total real de 157, sendo contatadas 153 (os contatos foram conseguidos devido a consultas ao site das empresas, lista telefônica, localização no Google e, quando fosse o caso, consulta na Junta Comercial do Estado de São Paulo – JUCESP).

Assim, após iniciarem os convites, houve empresas que não atenderam, as que atenderam e aceitaram participar e as que não atenderam ao telefone, o que fez com que se chegasse ao total de 143.

3.1.6 Instrumento de coleta de dados

Geralmente na pesquisa do tipo levantamento (*survey*) o instrumento utilizado para a coleta de dados é o questionário (MIGUEL, 2010). Trata-se de um instrumento de registro formado por um conjunto de perguntas ordenadas cujas respostas o indivíduo que responde pode ler e preencher sem a presença do interessado. Esse questionário pode ser enviado por correio, fax e via eletrônica (preenchido na internet ou enviado por *email*) (MIGUEL et al., 2010).

Um questionário pode ser composto de questões abertas as quais permitem que o pesquisado responda livremente, ou composto por questões fechadas ou ainda com ambos os tipos de questões. O questionário também poderá ser elaborado pelo próprio pesquisador, ou ser um instrumento intacto de outro autor utilizado sem modificações ou ainda um questionário de outro autor que será modificado (CRESWELL, 2007). Com exceção do questionário elaborado pelo próprio pesquisador, os demais deverão ter prévia autorização dos autores para a aplicação.

No caso deste estudo foram utilizados dois questionários intactos, de David A. Kolb (inventário de estilos de aprendizagem) e de Oliveira et al. (2015) (trabalho do dirigente), junto com perguntas referentes ao faturamento médio nos últimos três anos.

Quando se fala em instrumentos de coleta de dados há que se colocar a questão sobre a validade e confiabilidade desses instrumentos, ou seja, respectivamente, se é possível extrair inferências significativas e úteis desses instrumentos e, se o uso passado desses instrumentos apresenta consistência nos resultados. Neste caso, os instrumentos já foram testados anteriormente e ambos atendem aos requisitos de validade e confiabilidade.

O inventário de estilos de aprendizagem de David Kolb é um dos mais conhecidos instrumentos, tanto academicamente quanto no meio empresarial, para se definir os estilos de aprendizagem. Já o questionário de Oliveira (2010), além de testado em um piloto e aperfeiçoado, foi aplicado em um levantamento com dirigentes de pequenas empresas sendo os resultados satisfatórios. Para maior detalhamento, vide questionários – com exceção do questionário de aprendizagem - da presente fase da pesquisa no anexo 1. O questionário sobre estilos de aprendizagem não foi publicado em respeito às normas para uso do instrumento que foram estabelecidas pela instituição detentora dos direitos autores.

O inventário de estilos de aprendizagem é um instrumento cujo uso é cobrado pelo *Hay Group* dos Estados Unidos. No entanto, a pedido da pesquisadora e do orientador, para fins científicos, o instrumento foi concedido gratuitamente para uso nesta pesquisa com a condição de não ser divulgado e nem enviado via email. Dessa forma, o questionário foi aplicado presencialmente.

3.1.7 Plano de análise dos dados

Para a execução dessa parte da investigação, a pesquisadora contou com o auxílio de uma consultoria estatística (contratada por meio de reserva técnica) e também de dois professores do Departamento de Engenharia de Produção da USP de São Carlos, além do orientador.

Conforme planejado, a análise estatística dos dados foi realizada a partir de testes estatísticos paramétricos com o intuito de conferir ao estudo confiabilidade e replicabilidade a partir da apresentação final de um modelo de regressão linear para a variável ‘desempenho organizacional’. Esse estudo assume como parâmetro estatístico o cálculo do nível de confiança para proporção e declive de uma regressão linear em que os resultados são “significantes para $p\text{-value} < 0.05$ ” ou “significantes para $p\text{-value} > 0.05$ e < 0.1 ” (BOX; HUNTER; HUNTER, 2005)

O modelo de regressão linear é realizado por meio de análise de variância de variáveis tanto numéricas quanto categóricas, por isso utilizado nesse caso. A análise de variância da regressão linear testa a possibilidade de uma determinada hipótese ser rejeitada. Considera ainda que os resíduos para o vetor estimador dos parâmetros deve seguir o teste F (F de Fisher-Snedecor), conhecido como distribuição de Fisher, e frequentemente utilizada na inferência estatística para análise da variância, conforme Figura 13. A figura 13 mostra que os dados seguem uma distribuição normal, portanto, os testes podem ser realizados.

Figura 13 - Gráficos utilizados na análise de variância

O teste F é significativo quando o F é maior que o tabelado, quando se rejeita a hipótese nula. O p-value é calculado para a hipótese nula das populações analisadas que obtiveram médias iguais, ou seja, é a menor escolha realizada para o nível de significância, de forma a rejeitar a hipótese nula. A comparação entre os grupos independentes de variáveis é medida a partir da regressão linear e dos testes ANOVA (Analysis of Variance) para avaliar as diferenças entre duas ou mais variáveis. O objetivo principal desta técnica estatística é verificar se existe uma diferença significativa entre as médias e se os fatores analisados exercem influência na variável de interesse do pesquisador (variável resposta). Para esse estudo, a técnica de regressão linear também verifica os erros a partir dos critérios de normalidade de distribuição, independência e igualdade de variância (homoscedasticidade). As análises estatísticas foram realizadas no software MiniTab 17®.

3.1.8 Análise de confiabilidade do questionário

O inventário de estilos de aprendizagem de Kolb, por ser um instrumento já validado na literatura e, inclusive comercializado, tem confiabilidade estabelecida.

Já no questionário sobre o trabalho do administrador – desenvolvido por Oliveira (2010) – foi testada a confiabilidade por meio do Alfa de Cronbach tendo a parte da abordagem dos papéis obtido resultado de 0,89 que é considerado aceitável. No que se refere a parte da abordagem do processo, os valores apontaram um alfa de Cronbach de 0,85, que também é considerado aceitável.

Não foi realizado teste de confiabilidade com a parte de desempenho organizacional pelo fato da mesma ser indicada somente pela análise do faturamento bruto da empresa nos últimos três anos.

3.1.9 Preparação para as análises

Hair et al. (2006) enfatizam a importância da preparação dos dados antes do início das análises multivariadas. Dessa forma, os dados do presente estudo foram previamente analisados, variável a variável.

No que se refere ao trabalho do dirigente da pequena empresa, a escolha foi feita, conforme apresentado na seção anterior, pela comparação entre médias e então categorizados.

Já na variável estilo de aprendizagem do dirigente, os dados foram subtraídos e inseridos nos gráficos componentes do instrumento (inventário de estilos de aprendizagem) e de lá então obteve-se as categorias.

O desempenho organizacional foi inserido e tiradas as médias dos últimos três anos e comparadas uma a uma.

Esses dados foram organizados em uma planilha do Microsoft Excel, conforme apêndice D a fim de serem abertos nos softwares utilizados para o tratamento estatístico.

A presente seção analisa, portanto, os dados referentes aos construtos e às respectivas variáveis: trabalho do dirigente; estilos de aprendizagem dos dirigentes e desempenho organizacional.

3.2 Métodos de Pesquisa - 2ª Fase: Abordagem Qualitativa

A pesquisa qualitativa depende fundamentalmente da observação de pessoas em interação e em seu próprio território (contexto) (KIRK; MILLER, 1986). Os objetos de estudo não são reduzidos a simples variáveis, mas sim representados em sua totalidade correspondendo às práticas e interações reais do sujeito na vida cotidiana (FLICK, 2009). A pesquisa qualitativa trata dos significados que as pessoas atribuem às suas experiências do mundo social e à maneira como as pessoas compreendem esse mundo (POPE; MAYS, 2009). “A pesquisa qualitativa demonstra a variedade de perspectivas – do paciente, de seus familiares, dos profissionais – sobre o objeto, partindo dos significados sociais e subjetivos a ele relacionados” (FLICK, 2009, p. 24).

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

- Ocorrência em um cenário natural;
- Utilização de métodos múltiplos interativos e humanísticos;

- Interpretativismo, que significa que o investigador filtra os dados através de uma lente pessoal situada em um momento sociopolítico e histórico específico;
- Ênfase no ponto de vista dos sujeitos.

Sendo assim, a abordagem da 2ª fase da presente pesquisa foi qualitativa, o que considerou um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. De acordo com Turato (2005), a pesquisa qualitativa não busca estudar o fenômeno em si, mas entender seu significado individual ou coletivo para a vida das pessoas em um determinado contexto. Bogdan e Biklen¹³ (1994 apud TURATO, 2005) colocam que os pesquisadores qualitativos procuram entender o processo pelo qual as pessoas constroem significados e os descrevem.

3.2.1 Caracterização da 2ª fase

De acordo com Silva e Menezes (2000), esta pesquisa pode ser caracterizada quanto à natureza como pesquisa aplicada, pois visa gerar conhecimento para a aplicação prática dirigida à solução de problemas específicos.

Quanto aos fins, trata-se de pesquisa descritiva, pois visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento das relações entre as categorias estabelecidas na pesquisa.

Quanto aos procedimentos técnicos, trata-se de estudo de casos com observação estruturada e entrevista, cujas análises serão feitas por meio da

¹³ 1. Bogdan, R. C., Biklen, S.K. Qualitative research for education: an introduction for theory and methods. 3th ed. Boston: Allyn and Bacon; 1998.

etnometodologia, o que envolve o estudo profundo e exaustivo do objeto de pesquisa de maneira que se permita seu amplo e detalhado conhecimento.

A escolha dos dirigentes A e B para a participação da segunda fase da pesquisa foi feita por conveniência, ou seja, iniciou-se convidando somente dirigentes da cidade de São Carlos (a fim de evitar custos com deslocamento e tempo). Uma vez que esses não aceitassem, iriam então ser convidados outros dirigentes, de outras cidades. Os dois dirigentes contatados da cidade de São Carlos aceitaram participar.

Para maior esclarecimento encontra-se no apêndice B o protocolo de pesquisa dessa fase.

3.2.2 Categorias da pesquisa

Conforme já mencionado e de acordo com o objetivo proposto, as categorias da segunda fase da pesquisa são:

- **Aprendizagem do Dirigente:** padrões de comportamento do aprendiz no processo de transferência da experiência (KOLB; BOYATZIZ, 1999).
- **Trabalho do dirigente:** refere-se ao conjunto de atividades executadas pelo dirigente da pequena empresa na condução do negócio (FLÓREN, 2006).

3.2.3 Questões da pesquisa

Dentro do contexto das pequenas empresas, tal fase será norteadas pelas seguintes questões:

- O dirigente emprega métodos cotidianos e próprios de aprendizagem?

- O dirigente emprega métodos cotidianos e próprios de trabalho?
- Qual o significado subjetivo atribuído pelo dirigente à aprendizagem?
- Qual o significado subjetivo atribuído pelo dirigente ao trabalho?

3.2.4 Técnica de coleta de dados

Uma das técnicas utilizadas nesta fase do estudo é a observação participativa. Na observação participativa os pesquisadores habilitam-se a observar as mudanças com o passar do tempo em vez de depender das observações iniciais, ou pelo menos realizadas durante um período de tempo limitado (BELL, 2008).

O observador participativo consegue compartilhar a vida e as atividades de outras pessoas, aprender sua linguagem, interpretar seus significados e etc. (BELL, 2008). Apesar das críticas que englobam – como em outras técnicas – questões de viés e o fato dos demais membros do contexto social saberem que o observador participante está “observando”, a observação participativa pode produzir dados valiosos. Ouvindo e experimentando, as impressões são formadas e as teorias consideradas, refletidas, desenvolvidas e modificadas. (MAY, 2001¹⁴ apud BELL, 2008).

Durante a observação participativa, as impressões foram anotadas em um diário de campo. O diário de campo é um registro de atividade profissional podendo proporcionar informações valiosas sobre padrões e atividades de trabalho, desde que as pessoas que mantêm diários sejam claras a respeito do que está sendo solicitado que façam e por que (BELL, 2008).

¹⁴ MAY, T. **Social Research: Issues, Methods and Process**, 3rd edn. Buckingham: Open University Press.

Além da técnica da observação participativa, outra técnica de coleta de dados utilizada foi a entrevista qualitativa. Dentro dessa entrevista qualitativa, pode-se considerar, de acordo com Bell (2008), que a entrevista não deve ser estruturada, guiada ou focalizada.

Uma das principais vantagens da entrevista é a sua adaptabilidade. Uma entrevista hábil pode acompanhar ideias, aprofundar respostas e investigar motivos e sentimentos, no entanto, as entrevistas consomem tempo (BELL, 2008).

As entrevistas podem ser não estruturadas, ou seja, concentradas em torno de um tema. Conversar sobre um tema pode ser interessante e se realizado com habilidade, produz uma riqueza de dados valiosos, mas requer muita perícia para controlá-la e muito tempo para analisá-la. Vale lembrar também que uma entrevista vai além de uma conversa muito interessante, pois é necessário coletar algumas informações. Para isso, é possível que se crie alguns métodos (roteiro) para conseguir tais informações (BELL, 2008).

A liberdade para os informantes falarem sobre o que é de importância fundamental para eles – e não para o entrevistador – é evidentemente crucial, mas, ir inserindo estruturas suficientes para garantir que todos os tópicos considerados cruciais para o estudo sejam cobertos, elimina alguns dos problemas das entrevistas não estruturadas. Assim, a entrevista guiada ou focalizada preenche esses requisitos (BELL, 2008).

Na entrevista guiada ou focalizada, nenhum questionário ou *checklist* é usado, mas uma estrutura é estabelecida a partir da seleção de tópicos nos quais a entrevista será guiada. É permitido ao informante uma considerável margem de mobilidade, dentro da estrutura. Algumas perguntas são feitas, mas os informantes têm liberdade de falar sobre o assunto e opinar no seu ritmo. O entrevistado precisa

ter a habilidade de formular perguntas e, se necessário, aprofundar-se no momento certo, mas se o entrevistado move-se livremente de um tópico para outro a conversa pode fluir sem interrupções (BELL, 2008).

Nas entrevistas individuais a gravação pode ser muito útil para verificar a formulação de qualquer declaração que você possa querer citar para permitir que você mantenha o contato visual com seu entrevistado. As gravações são particularmente úteis se a forma de análise dos dados for análise de conteúdo, entre outras, que precise ouvir várias vezes para identificar categorias, codificar, resumir e anotar comentários específicos que sejam de particular interesse sem necessariamente, ter de escrevê-los durante a entrevista (BELL, 2008).

Sendo assim, neste trabalho os dirigentes de pequenas empresas foram entrevistados de maneira não estruturada, focalizada – ou seja – o entrevistado conhecia previamente os temas sobre os quais teve de tratar na entrevista e foi gravado o que eles disseram a respeito desses temas.

3.2.5 Técnica de análise dos dados

Para analisar os dados, foi utilizado, como mencionado anteriormente, o quadro de análise denominado etnometodologia com a técnica da análise da conversa ou, como vem sendo chamada mais recentemente pelos seus pesquisadores, dos estudos da fala-em-interação (SILVA; ANDRADE; OSTERMAN, 2009).

Para Silva, Andrade e Osterman (2009), a análise da conversa advém da etnometodologia (que é uma vertente da sociologia), a qual contesta os métodos tradicionais utilizados pela sociologia para investigar a organização da sociedade.

Uma das principais contribuições da etnometodologia reside no fato do pesquisador poder focar o olhar dos participantes para entender o que eles estão fazendo, sendo assim, as interações dos participantes e o modo como eles tratam as suas ações e as ações dos outros são o foco de análise dos etnometodólogos.

Os etnometodólogos investigam como, nos eventos de fala-em-interação, as pessoas se organizam de forma a constituir essas identidades (e relações) de maneira que elas sejam relevantes socialmente em contextos situados. A Análise da Conversa (AC) pode ser entendida, então, como o aparato metodológico através do qual essa investigação etnometodológica é passível de ser realizada (SILVA; ANDRADE; OSTERNAM, 2009).

Cabe aqui então, apresentar os principais conceitos norteadores da análise etnometodológica, empregados por meio da análise da conversa (GUESSER, 2003):

- a) **Prática, realização:** a preocupação central da etnometodologia é captar o raciocínio sociológico prático desenvolvido pelos atores no curso de suas atividades cotidianas, sejam essas ordinárias ou extraordinárias, partindo de um raciocínio profissional ou não. Considera que a prática social é constituída na prática do dia a dia pelos atores sociais em interação.
- b) **Indicialidade:** é levar em conta e compreender as redes de significações que são estabelecidas pelo uso da linguagem. Essa linguagem não é a culta, mas sim aquela comum utilizada pelos atores no cotidiano, sendo preciso entregar-se a todo um trabalho de interpretação para compreender como uma regra abstrata se adapta a uma situação particular. Para isso, são utilizadas expressões indiciais – que são aquelas que tiram sentido do próprio contexto. Fora do contexto essas expressões não querem dizer nada, são vazias de significado.

- c) **Reflexividade:** é uma operação mental onde se correlacionam as experiências adquiridas, os conhecimentos, a capacidade criativa e adaptativa e a troca de intenções no processo interacional. A reflexividade designa as práticas que ao mesmo tempo descrevem e constituem o quadro social (Coulon, 1995). Essa reflexividade de sinais produzida pelos atores é que dá origem às ações sociais, e é esse o produto social que deve ser analisado pelos sociólogos.
- d) **Relatabilidade (*Accountability*):** são as descrições que os atores fazem de seus próprios processos reflexivos, procurando sem cessar a constituição da realidade que produziram e experienciaram. Não é uma descrição pura e simplesmente da realidade enquanto pré-constituída, mas enquanto essa descrição está se realizando, fabricando o mundo, construindo-o. A relatabilidade é a propriedade que permite que os atores tornem o mundo visível a partir de suas ações (COULON, 1995).
- e) **A noção de membro:** é um ente que compartilha a construção social de determinado grupo. É considerado membro o indivíduo que domina a linguagem comum do grupo, que interage com os demais a partir de redes de significação estabelecidas nos processos interacionais e que compreende o mundo social em que está inserido sem grandes esforços racionais, mas apenas pela pertença natural de sua socialização (GUESSER, 2003).

Tendo como base a explicação do sentido desses norteadores da análise etnometodológica e, partindo do pressuposto que na pesquisa construtivista – que foi a intenção dessa segunda fase do experimento – não se separa a coleta da

análise de dados¹⁵, apresenta-se abaixo um esquema de como foram – no dia a dia em campo – usados/aplicados os norteadores etnometodológicos pela pesquisadora. Na verdade, considera-se que, pesquisadora/dirigente em interação cada um utilizou – em determinados momentos – um tipo de norteador.

Figura 14 - Aplicação dos norteadores etnometodológicos

Também vale aqui apresentar a divisão feita por Coulon (1995, p. 26) dos tipos de análises etnometodológicas existentes, pois como a análise da conversação e da fala é uma técnica derivada da etnometodologia (MYERS, 2002 apud GUESSER, 2003), pode gerar certas dúvidas. Para Coulon (1995), depois de certo tempo...

¹⁵ No presente texto, especificamente na parte de métodos que trata a segunda fase do experimento, só foi apresentada de maneira separada a técnica de coleta da técnica de análise dos dados, para efeitos didáticos e de compreensão do leitor. Na prática, como sugere o construtivismo (SATO; SOUZA, 2001) e também a abordagem qualitativa de orientação fenomenológica, as duas fases ocorreram simultaneamente.

a etnometodologia começou a cindir-se em dois grupos. De um lado, se colocaram aqueles sociólogos que, embora adeptos das novas perspectivas propostas pela etnometodologia, mantinham seus vínculos com as preocupações mais tradicionais da sociologia, como os campos da educação, da justiça, das organizações, das administrações, da ciência. De outro lado, se colocaram os analistas de conversação, que tentam descobrir em nossas conversas as reconstruções contextuais que permitem lhes dar um sentido e dar-lhes continuidade (COULON, 1995, pag.26).

Assim, a presente pesquisa acompanhou os etnometodólogos voltados para a sociologia, os quais investigam como, nos eventos de fala-em-interação, as pessoas se organizam de forma a constituir essas identidades (e relações) de maneira que elas sejam relevantes socialmente em contextos situados. A AC pode ser entendida, então, mais como um aparato metodológico através do qual essa investigação é passível de ser realizada do que a investigação em si. Já para os etnometodólogos voltados para a linguística, a AC e a etnometodologia se confundem, sendo, portanto, a análise etnometodológica a análise da conversa.

Ressalta-se aqui, que a análise realizada no presente trabalho foi a do grupo dos “sociólogos” da definição de Coulon (1995), onde estão aqueles que estudam as organizações, a administração.

4 POLO TÉCNICO DA PESQUISA

O polo técnico é o que apresenta o caminho percorrido e a análise dos resultados da pesquisa, sendo assim, o polo técnico pode ser identificado neste trabalho a partir das subseções que abordam a análise e interpretação dos dados.

O polo técnico guia os procedimentos de coleta de dados e sua transformação em informações pertinentes à problemática de pesquisa estando, portanto, diretamente ligadas às escolhas práticas feitas pelos pesquisadores para permitir o encontro com os fatos empíricos (THEÓPHILO; IUDÍCIBUS, 2005).

A partir desta seção serão apresentados os dados empíricos coletados, bem como a análise dos mesmos e o resultado.

4.1 Primeira fase: estudo quantitativo

4.1.1 Características das empresas

As empresas pesquisadas estão localizadas nas cidades de Araraquara, São Carlos, Sertãozinho e Matão. Sendo que a maioria delas pertence aos CNAES 24, 25 e 28.

A grande maioria dessas empresas, inicialmente, surgiu com vistas a suprir demandas provenientes das grandes corporações instaladas no interior do estado de São Paulo, e assim foi se consolidando o setor de pequenas empresas metal mecânicas.

A empresa mais antiga dessas pesquisadas, e provavelmente a mais antiga de toda a região, possui 99 anos de existência. Trata-se de uma empresa situada na cidade de São Carlos que sobreviveu ao longo dos anos a fim de manter o emprego

dos funcionários. O dirigente principal já tem uma idade bem avançada e mencionou que a empresa funcionará até o centenário para então ser transformada em museu. O prédio onde se localiza a planta de produção já foi tombado pela prefeitura municipal da cidade. Dentro do conjunto de dados, no que se refere à longevidade das empresas, essa empresa foi considerada um *outlier*.

Já a empresa mais nova da amostra tem apenas 2 anos de funcionamento. A distribuição das longevidades das empresas da amostra podem ser verificadas no Gráfico 4.

Gráfico 4 - Idade das empresas

De acordo com o gráfico, 18% das empresas entrevistadas têm até 10 anos; 31% têm de 10 a 20 anos; 16% têm de 20 a 30 anos; outras 16% tem de 30 a 40; 11% têm de 40 a 50 anos; 7% de 50 a 60 anos e 2% tem de 60 a 100 anos. A idade média das empresas participantes foi 27 anos.

O Gráfico 5 apresenta o aumento médio do faturamento de cada empresa estudada, de acordo com o faturamento dos anos de: 2011-2012; 2012-2013 e 2013-2014. Houve uma empresa cujo faturamento apresentou um valor muito

distoante das demais, dessa forma essa empresa foi considerada como *outlier* e retirada do cálculo. Sendo assim, o faturamento médio das empresas investigadas foi em torno de 16,2 % nos três anos avaliados¹⁶.

Gráfico 5 - Variação média do faturamento dos três anos avaliados.

O setor das pequenas empresas tem como uma das principais características ser muito heterogêneo. Um dos fatores que contribuem para essa heterogeneidade é o número de funcionários, sendo que a variação, para pequena empresa, vai de 20 a 499, conforme definição do Small Business Administration dos EUA. A distribuição das empresas investigadas segundo o número de funcionários foi conforme o Gráfico 6, sendo em torno de 118 funcionários a média das empresas da amostra.

Os dados mostram que a maioria (56%) das empresas da amostra da pesquisa são pequenas, conforme o critério do Sebrae para número de funcionários e setor industrial.

¹⁶ O faturamento foi calculado pegando-se a média de faturamento de cada empresa nos três anos e comparando umas com as outras.

Gráfico 6 - Distribuição das empresas investigadas conforme o número de funcionários, segundo categorização do Sebrae, União Européia e SBA

4.1.2 Perfil dos dirigentes estudados

O perfil dos dirigentes-proprietários de pequenas empresas já era esperado, sendo a maioria deles do sexo masculino. De um total de 45 empresas havia oito dirigentes- proprietárias do sexo feminino, ou seja, 18%. O estado civil teve como a grande maioria os casados, representando 73%. Os demais se dividiram entre divorciados, solteiros e viúvos. A grande maioria (96%) se declarou da raça branca, tendo somente 4% se declarado da raça negra.

No que se refere à dedicação exclusiva ao negócio, a grande maioria dos proprietários, ou seja, 93% se dedicam exclusivamente ao negócio.

Quanto à experiência no ramo de trabalho, observou-se que 20 dirigentes (44%) tinham até 10 anos de experiência, enquanto que 25 (55%) apresentavam mais de dez anos de experiência no ramo.

4.1.3 Abordagens de trabalho dos dirigentes estudados

Com relação às abordagens do trabalho do administrador estudadas na revisão bibliográfica (processo e papéis) os dirigentes foram classificados conforme Gráfico 7.

Gráfico 7 - Distribuição dos dirigentes conforme abordagens de trabalho

De acordo com os dados do gráfico 7, 53% dos dirigentes que responderam a pesquisa têm um desempenho do trabalho baseada na abordagem dos papéis de Mintzberg, enquanto que 38% declararam que seu trabalho pode ser descrito pela abordagem do processo de Fayol; e 9% em ambas as abordagens. Em valores numéricos isso pode ser verificado na tabela 2.

Classificação	Quantidade empresas	%
Processo	17	38%
Informacionais	10	22%
Interpessoais	7	16%
Decisionais	6	13%
Decisionais/Processo	4	9%
Interpessoais/Informacionais	1	2%
Total	45	100%

Tabela 2 - Distribuição dos dirigentes conforme desempenho do trabalho

Tanto pelo gráfico 7 quanto pela tabela 2 percebe-se que 60% dos dirigentes da amostra têm seu trabalho descrito pela abordagem do processo e pela abordagem dos papéis, especificamente pelos papéis informacionais. Essa informação confirma dois pontos da teoria existente sobre o trabalho do dirigente das pequenas empresas: a) primeiro que o trabalho do dirigente da pequena

empresa pode ser perfeitamente descrito com as abordagens do trabalho do administrador das corporações; e b) segundo que essas abordagens, conforme já colocado por Mintzberg (2010) podem ser consideradas mais complementares do que excludentes, uma vez que um mesmo dirigente pode se valer de mais de uma abordagem no seu dia a dia de trabalho.

O que vale considerar é que no caso da abordagem dos papéis para os dirigentes das pequenas empresas, o papel informacional realmente se sobressai frente aos demais, o que significa que esses dirigentes realizam mais atividades de buscar e disseminar informações do que os executivos de grandes empresas.

Uma possível justificativa para isso é que nas grandes empresas as tarefas de buscar informações e/ou distribuí-las geralmente são feitas por sistemas complexos de gestão do conhecimento. Os executivos não precisam ir buscá-la pois as mesmas chegam prontas em suas mãos em formato de relatório. Nas pequenas é o dirigente quem busca essas informações, uma a uma, pessoalmente.

4.1.4 Estilos de aprendizagem dos dirigentes estudados

Verificou-se também como os proprietários-dirigentes estão categorizados em relação ao estilo de aprendizagem, os quais, conforme revisão da literatura, podem ser: divergente, convergente, assimilador ou acomodador.

Dessa forma, a categorização foi feita conforme os percentuais expressos no Gráfico 8.

Gráfico 8 - Distribuição dos dirigentes conforme estilos de aprendizagem

Em termos numéricos eles encontram-se categorizados conforme Tabela 3 - Distribuição numérica dos dirigentes conforme estilos de aprendizagem.

Classificação	Quantidade empresas	%
Assimilador	15	33%
Divergente	14	31%
Acomodador	9	20%
Divergente/Assimilador	3	7%
Acomodador/Divergente	2	4%
Convergente	2	4%
Total	45	100%

Tabela 3 - Distribuição numérica dos dirigentes conforme estilos de aprendizagem

Verifica-se que os dois estilos de aprendizagem predominantes entre os dirigentes proprietários são o assimilador e o divergente, sendo que o estilo assimilador envolve as habilidades da observação reflexiva e conceitualização abstrata e que o divergente envolve as habilidades da observação reflexiva e experiência concreta pode-se dizer que a habilidade predominante na aprendizagem dos dirigentes da amostra é a observação reflexiva.

A observação reflexiva indica um movimento voltado para o interior, de reflexão sendo caracterizada por atitudes, sobretudo, de pesquisa sobre a realidade, como: identificação de elementos; construção de associações; agrupamentos entre os fatos perceptíveis da experiência; determinação de características, dificuldades e possibilidades de escolhas; e partilha de opiniões sobre um determinado assunto (PIMENTEL, 2007).

Quando se trata do dirigente da pequena empresa, o esperado é que seu estilo de aprendizagem reflita mais a experimentação ativa, uma vez que essa nos indica mais o “fazer”. A experimentação ativa é como a repercussão das aprendizagens em experiências inéditas, num movimento voltado para o externo, de ação. Caracteriza-se por aplicação prática dos conhecimentos e processos de pensamento tornados refletidos, explicados e generalizados. A ação está centrada em relações interpessoais, com destaque à colaboração e ao trabalho em equipe (PIMENTEL, 2007).

Pela leitura e compreensão do significado dessa habilidade, nota-se que ela está mais voltada para relacionamento interpessoal que é justamente o que, de acordo com a abordagem de trabalho, o dirigente realiza menos.

4.1.5 Teste realizado para a hipótese 1 (H1)

Sendo H1: O estilo de aprendizagem do dirigente influencia o trabalho do dirigente e, por sua vez, o desempenho organizacional; e H1o: O estilo de aprendizagem do dirigente não influencia o trabalho do dirigente e, por sua vez, não

influencia o desempenho organizacional; aplica-se o teste exato de Fischer cujos resultados estão na tabela 15, para a qual o valor do R^2 foi igual a 21,4%¹⁷.

Variável	Coef β	Erro Padrão	p-value
Intercepto	-0,641	0,278	0,027
Trabalho dirigente			
Decisionais/Processo	-0,371	0,398	0,358
Informacionais	-0,088	0,353	0,804
Interpessoais	-0,114	0,385	0,769
Interpessoais/Informacionais	-0,044	0,657	0,947
Processo	-0,076	0,314	0,811
Estilos aprendizagem			
Acomodador/Divergente	0,065	0,491	0,896
Assimilador	-0,063	0,279	0,822
Convergente	-0,519	0,47	0,277
Divergente	-0,046	0,27	0,865
Divergente/Assimilador	0,755	0,396	0,065

Tabela 4 - Teste F

Dessa forma, somente o intercepto do modelo se mostrou significativo, portanto não há indícios das covariáveis de interesse - trabalho do dirigente e estilos de aprendizagem - estarem associadas à variável resposta 'desempenho organizacional', portanto rejeita-se H1 e não se rejeita H1o.

A fim de verificar as hipóteses novamente e extrapolar as opções de testes para tal hipótese, realizou-se, após o modelo de regressão linear, um modelo de regressão logística. O modelo de regressão logística, no entanto, só pode ser utilizado quando todas as variáveis a serem testadas forem categóricas. Dessa

¹⁷ *R-Quadrado é uma medida do grau de proximidade entre os valores estimados e observados da variável dependente dentro da amostra utilizada para estimar a regressão, sendo portanto, uma medida do sucesso da estimativa. Pode ser interpretado como o percentual da variância da variável dependente que é explicada pelas variáveis independentes.

maneira, foi feita então uma categorização¹⁸ da variável numérica ‘desempenho organizacional’.

O modelo de regressão logística é semelhante ao modelo de regressão linear, com a diferença que não há necessidade de supor normalidade dos resíduos da variável resposta e é utilizado quando se tem uma variável resposta binária, para este estudo iremos considerar 0 se a variação média do faturamento de cada empresa for menor que a média geral de faturamento (calculada sem o *outlier*) e 1 se a variação média do faturamento de cada empresa for maior que a média geral de faturamento. Também é uma técnica que se enquadra na classe de métodos estatísticos multivariados de dependência, pois relacionam um conjunto de variáveis independentes com uma variável dependente categórica (Sharma, 1996; Hair et al., 1998; Morgan; Griego, 1998).

Assim, pela análise geral, existem 16 empresas (36%) com faturamento superior à média geral 16,2% e 29 empresas com faturamento inferior (64%). Analisando-se isso conforme as variáveis “trabalho do dirigente” e “estilos de aprendizagem”, tem-se as Tabela 5 e 6.

As tabelas 5 e 6 indicam a transformação das variáveis numéricas em categóricas. Na regressão logística não tem como usar variável numérica, sendo assim, transformou-se em categórica pela comparação das médias de cada número com a média do conjunto de dados. O que era maior considerou-se bom e o que era menor considerou-se ruim (categórica).

¹⁸ A categorização da variável numérica desempenho organizacional foi feita da seguinte maneira: tirou-se a média do conjunto total de dados (percentual de faturamento nos últimos três anos) e essa foi comparada com a média individual (do percentual de faturamento nos últimos três anos). Quando a média da empresa individual foi maior que a média geral, a mesma foi considerada como “acima” e quando foi menor que a média geral a mesma foi considerada “abaixo”.

Trabalho Dirigente	Quantidade empresas		%	
	< Média	> Média	< Média	> Média
Processo	9	8	53%	47%
Informacionais	7	3	70%	30%
Interpessoais	5	2	71%	29%
Decisionais	4	2	67%	33%
Decisionais/Processo	3	1	75%	25%
Interpessoais/Informacionais	1	0	100%	0%
Total	29	16	64%	36%

Tabela 5 – Distribuição do trabalho do dirigente conforme faturamento

Estilos Aprendizagem	Quantidade empresas		%	
	< Média	> Média	< Média	> Média
Assimilador	9	6	60%	40%
Divergente	10	4	71%	29%
Acomodador	6	3	67%	33%
Divergente/Assimilador	1	2	33%	67%
Acomodador/Divergente	1	1	50%	50%
Convergente	2	0	100%	0%
Total	29	16	64%	36%

Tabela 6 - Distribuição dos estilos de aprendizagem conforme faturamento

Testando os valores de p-value das covariáveis conforme Tabela 7, conclui-se que não há indícios das covariáveis de interesse estarem associadas à variável resposta “desempenho organizacional”, portanto, rejeita-se H1 e não rejeita-se H1o, conforme o modelo de regressão logística.

Variável	p-value
Trabalho dirigente	0,766
Estilos aprendizagem	0,893

Tabela 7 - Comparação do p-value

4.1.6 Testes realizados para as hipótese 2 (H2) e hipótese 3 (H3)

Enuncia-se H2 como: O estilo de aprendizagem do dirigente influencia o desempenho organizacional da pequena empresa; e H2o como: o estilo de aprendizagem do dirigente não influencia o desempenho organizacional da pequena empresa. Nota-se que nesta etapa foi verificado se o estilo de aprendizagem – individualmente – influencia o desempenho organizacional.

Para fazer essa verificação realizou-se o teste ANOVA. Essa técnica pôde ser utilizada porque faz a análise de variância com variáveis categóricas e numéricas. Trata-se de uma técnica estatística para comparação de 2 ou mais tratamentos (ou quebras). O objetivo principal dessa técnica é verificar se existe uma diferença significativa entre as médias e se os fatores analisados exercem influência na variável de interesse do pesquisador (variável resposta). Para se aplicar ANOVA, os dados precisam ser homogêneos. Como neste caso os dados não eram, houve a necessidade de transformação LN¹⁹ para homogeneizar os resíduos (heterocedasticidade) e obteve-se então como resultado do teste ANOVA os valores da Tabela 8.

Variável	GL	SQ	QM	F	Valor p
Estilos aprendizagem	5	2,7	0,5	1,84	0,128

Tabela 8 - Resultados da ANOVA para os estilos de aprendizagem

Assim, não rejeita-se a hipótese nula quando as médias das classes são iguais e não rejeita-se a hipótese alternativa quando pelo menos uma das médias é diferente, ou seja, quando $p\text{-value} > 5\%$; não há indícios das médias serem

¹⁹ Transformação logarítmica.

diferentes e por isso não tem significado estatístico. Para a análise, assumiu-se que as variâncias dos grupos eram iguais.

De acordo com a tabela acima, $p\text{-value} = 0,128$ ou seja, maior que 5%. Desta forma, não rejeita-se a H_0 pois as médias das classes são iguais e entende-se que a variável estilo de aprendizagem não influencia o desempenho organizacional.

O mesmo se aplica para a variável trabalho do dirigente quando se coloca H_3 como: o trabalho do dirigente influencia o desempenho organizacional; H_{30} : o trabalho do dirigente não influencia o desempenho organizacional. Aplicando o mesmo teste (ANOVA), tem-se os resultados pela Tabela 9

Variável	GL	SQ	QM	F	Valor p
Trabalho do dirigente	5	1,1	0,2	0,65	0,661

Tabela 9 - Resultados do teste ANOVA para o trabalho do dirigente

Para esse cálculo também houve a necessidade de transformação LN para homogeneizar os dados. Dessa maneira, obteve-se então que $p\text{ value}$ é 0,661, ou seja, maior que 5%. Portanto, rejeita-se H_3 e não rejeita-se H_{30} , assumindo então que o trabalho do dirigente, por meio de suas abordagens, não influencia o desempenho organizacional.

4.1.7 Teste realizado para a hipótese 4 (H_4)

Por último, testou-se individualmente associação entre a variável estilo de aprendizagem e trabalho do dirigente. Para essa verificação realizou-se o teste exato de Fischer. O teste exato de Fisher será utilizado para verificar se há

associação entre a covariável ‘estilo de aprendizagem’ com a variável resposta ‘trabalho do dirigente’. Os dados estavam organizados da seguinte maneira:

	Acomodador/Divergente	Acomodador	Assimilador	Convergente	Divergente/assimilador	Divergente	Total
Decisionais/Processo	0	2	0	0	0	2	4
Decisionais	0	3	1	0	2	0	6
Informacionais	1	1	4	0	0	4	10
Interpessoais/Informacionais	0	0	1	0	0	0	1
Interpessoais	1	0	4	0	0	2	7
Processo	0	3	5	2	1	6	17
Total	2	9	15	2	3	14	45

Tabela 10 - Matriz de dados do trabalho x estilos de aprendizagem

Observando-se a Tabela 10 percebe-se claramente o porquê da opção pelo teste exato de Fischer e não pelo Qui-quadrado, afinal, nota-se que os dados são insuficientes. Para se aplicar o qui-quadrado, cada casela da tabela acima deveria ter mais de 5 ocorrências, o que não ocorreu. Aplicando-se o teste exato de Fischer tem-se então:

$$Pr < ou = P \quad 0.1983$$

Dessa forma, verificou-se novamente que p-value é maior que 5%, portanto, não há evidências de associação entre as variáveis “estilo de aprendizagem” e “trabalho do dirigente”, rejeitando-se H4 e não rejeitando-se H4o. O *software* utilizado para este teste foi o SAS 9.2, enquanto que para todos os outros foi utilizado o Minitab 17.

4.2 Segunda fase: estudo qualitativo

Como já conhecido do método observação participante, uma das razões da observação participante é a familiarização do pesquisador com o objeto de estudo, dessa forma, a convivência de um mês nas empresas A e B fez com que a pesquisadora se adaptasse e se integrasse à rotina, não só do dirigente, como também dos funcionários tornando sua presença algo mais natural e corriqueiro.

Nos primeiros dias em campo, como já esperado e constatado por experiências anteriores de pesquisas etnográficas, o clima é um tanto tenso e não familiar. A pesquisadora ainda estava se adaptando ao objeto de estudo, bem como aos demais atores do contexto, e estes se adaptando à presença da pesquisadora. Segundo Sato e Souza (2001) esse é um ponto de vista dos pesquisadores, pois para as pessoas do contexto estudado, elas também são como pesquisadores à medida que querem saber o que o pesquisador faz lá, por que está lá, qual o interesse nessas pessoas etc.

A barreira dos primeiros dias em campo (clima tenso e não familiar) foi se rompendo pouco a pouco no decorrer do trabalho, e isso foi percebido, principalmente, pela maneira de falar do objeto de estudo e das demais pessoas do contexto.

Nos primeiros dias foram usadas expressões como: “Você gostaria de almoçar conosco?”; “O dirigente me pediu para chamar você para almoçar. Nós sempre vamos às 11:30, quer ir com a gente?” “Aceita um café?”; “Está tudo bem? Se precisar de algo, me avise”. Depois de algum tempo de convivência, as expressões mudaram para: “Vamos?”; “Estamos indo!”; “Não vai comer hoje, não?”; “A Maria já fez o café...”; “Tá dando certo sua pesquisa?”. Por isso o trabalho de campo etnográfico é caracterizado como extensivo, pois os acontecimentos e

também os significados e interpretações só virão com o tempo (SATO; SOUZA, 2001).

Outro ponto importante a ser destacado, é que a convivência com os funcionários da empresa e a familiarização, fez com que os funcionários se sentissem confortáveis para fazerem confidências para a pesquisadora. Essas confidências, muitas vezes, foram ricas em informações para as conclusões da pesquisa. Um exemplo foi uma conversa que a pesquisadora teve com as funcionárias logo após o almoço, no período de “descanso”:

Funcionária: “É duro comprar roupa pra vim trabalhar...a gente ia ter uniforme e ia ficar bem legal. O Beto chegou até a desenhar, mas o Sérgio não aprovou.”

Pesquisadora: “O Sérgio não gostou do modelo?”

Funcionária: “Não, não foi isso. É que ele cuida do financeiro e como o uniforme ia ficar bem chique, acho que ficou meio caro, aí ele não aprovou.”

Pesquisadora: “Ah que legal, parece que as funções são bem divididinhas entre eles né? Tipo, o Beto desenhou e tal, mas se o Sérgio não aprovar...”

Funcionária: “Sim, sim. São super bem divididas. Um não se mete no que é do outro. Como é o Sérgio que cuida do financeiro, se ele não aprovar é porque não dá pra fazer. O Beto nem discute”.

Essa conversa permite confirmar, o que já havia sido constatado pela pesquisadora, sobre a clareza na divisão das atividades administrativas dentro da empresa.

Abaixo segue outro exemplo que permitiu à pesquisadora confirmar uma constatação anterior: grande autonomia das funcionárias em realizarem seus trabalhos e adaptarem o ambiente às suas necessidades.

Pesquisadora: Nossa, a sala que a gente fica é sempre quietinha daquele jeito? Tipo, só se escuta o sonzinho do seu rádio, não tem conversa?

Funcionária: Que nada...a gente conversa sim. É que acho que esses dias não estamos muito inspiradas. Mas antes era pior. Antes o Flávio não sentava lá...aí como só tem

mulher, a gente falava o dia todo. Mas agora demos uma melhorada. Agora a gente conversa mais do serviço...

Pesquisadora: Um monte de mulher trabalhando junto é sempre cheio de papo né?

Funcionária: Se é...e como a gente trabalha há muitos anos juntas a gente sabe tudo uma da vida da outra. Já acostumei com tudo...defeitos, qualidades, tudo. São muitos anos...

Entendendo-se que as “expressões” das pessoas no seu dia a dia são contextualmente referidas (SATO; SOUZA, 2001), a convivência nas empresas A e B teve então uma verdadeira contribuição para a interpretação dos fatos e falas da entrevista final (conversa) com o dirigente. Isso significa que os dirigentes não precisaram ficar fazendo gerenciamento de impressões²⁰ (PASSUELO; OSTERMAN, 2007) em relação a pesquisadora, ainda que se percebeu que isso foi feito no início da entrevista, devido a uma certa inibição pela presença do gravador.

Esta pesquisa busca seguir uma orientação construtivista de pesquisa etnográfica a qual se posiciona claramente em favor da não dicotomização entre as etapas de coleta e análise de “dados”, configurando-se o “estar no campo” como um constante diálogo entre a natureza do objeto, as hipóteses de trabalho e o que o campo “fala” (SATO;SOUZA, 2001). Dessa forma, juntamente com a familiarização do pesquisador com o dirigente (objeto de estudo) e vice-versa, houve a comparação inevitável e análise etnomedotológica do que estava sendo observado pelo pesquisador e o que o dirigente havia respondido no questionário da parte quantitativa.

Também vale considerar aqui a afirmação de que as “pessoas constroem o mundo social, tanto através de suas interpretações sobre ele e através de ações

²⁰ Artifícios que as pessoas utilizam para transmitir as imagens pessoais que julgam ser adequadas (PASSUELO; OSTERMAN, 2007).

baseadas nessas interpretações” (HAMMERSLEY, 1992, p. 43 *apud* SATO; SOUZA, 2001), sendo assim, nesta parte da pesquisa (parte qualitativa), o substantivo “dado” é melhor substituído por “fato” pois esse representa “coisa ou ação feita; caso, acontecimento”, sendo que dado remete a algo que se “dá” e que se “apresenta à consciência como imediato, não construído o não elaborado” (FERREIRA, 1986 *apud* SATO;SOUZA, 2001).

No que se refere às entrevistas foi providenciado então um roteiro inicial (onde não se colocou termo algum vindo da literatura e se evitou esses termos no decorrer da conversa), um gravador e duas pessoas em interação (dirigente e pesquisadora).

Essas duas pessoas em fala, em interação – entrevista – fizeram com que o modelo da conversa fosse considerado como não natural e pautado em turnos pré-estabelecidos (um fala e aguarda a fala do outro). Dessa maneira, foi-se então construindo um “esquema social de conversa” no qual a fala do dirigente era imediatamente interpretada pela pesquisadora que direcionava a conversa (devolvendo o turno) para que ele expusesse o seu raciocínio prático a respeito dos temas de interesse.

Além dessa primeira interpretação e análise (efetuada em loco) uma nova interpretação exaustiva e profunda foi feita pela pesquisadora ao escutar por diversas vezes a gravação da conversa, anotar trechos (transcrever), anotar impressões, refletir e então se chegar a um esquema do raciocínio prático e social do dirigente a respeito dos temas²¹.

²¹ Tendo em mente que o tema principal da pesquisa é o trabalho do dirigente da pequena empresa, o foco foi nesse ponto. No entanto, o tema estilo de aprendizagem também foi abordado como suplementar a análise. Já o tema desempenho organizacional não foi abordado porque na pesquisa quantitativa (pelo faturamento bruto dos últimos três anos) as empresas estão todas com desempenho muito próximos (conforme gráfico 5) e, pelo fato, de se entender que como as empresas estão “vivas” elas tem um bom desempenho. A intenção não era

As entrevistas foram realizadas alguns dias depois do encerramento da observação estruturada, a saber, na primeira semana de setembro de 2015. Cada dirigente foi entrevistado pela pesquisadora na própria empresa (para que não fossem retirados do seu ambiente natural de trabalho), sendo que as entrevistas não tiveram tempo estipulado para ocorrer.

Ainda que o tempo tenha sido livre, cada uma delas durou cerca de 30 minutos. Conforme planejado anteriormente, a pesquisadora se preparou durante uma semana antes de ir para a entrevista final – fato denominado por ela própria de “limpeza conceitual”. Essa preparação visou, principalmente, se desarmar dos termos técnicos e teóricos (que para pesquisadora já são familiares e usados desde o mestrado) e se adequar a termos usados no dia a dia pelos dirigentes (e que foram captados pela pesquisadora na observação estruturada) a fim de que o conhecimento do “senso comum” – coração da pesquisa etnometodológica social – não sofresse interferências das teorias acadêmicas e intimidasse os dirigentes fazendo com que eles alterassem o discurso (para uma forma mais “acadêmica” e “correta”) e deixassem de apresentar de maneira real seus raciocínios sociológicos práticos, bem como suas operações mentais naturais sem interferências.

Um exemplo da comparação de termos está estruturado conforme o Quadro 11. A coluna de “termo do senso comum” é a coluna dos termos captados na observação estruturada e que foram utilizados na entrevista final, no lugar dos termos que estão na coluna “termo teórico”.

O objetivo principal de cada entrevista, conforme já apresentado nos métodos, é captar a maneira como cada dirigente descreve/entende/externaliza a sua maneira

esmiuçar e se aprofundar no assunto, mas sim compreender como é o trabalho do dirigente de uma pequena empresa que existe há muitos anos no mercado e não “morreu”. Os termos “viva” e “morta” utilizados aqui são derivados da literatura sobre mortalidade das pequenas empresas.

de trabalhar na gestão da empresa (abordagem de trabalho) por meio de um discurso de senso comum e não por meio de teorias que já foram validadas na academia. A intenção foi captar como eles conceituam o que na academia se chama de “trabalho do dirigente da pequena empresa” e “estilos de aprendizagem”.

Termo do senso comum	Termo teórico
Meu cotidiano/Minha rotina	Trabalho do dirigente
Meu jeito de trabalhar	Abordagem de trabalho
Eu faço um monte de coisas junto	Brevidade das atividades
Eu aprendo	Cognição
A forma como resolvo problemas...	Estilo de aprendizagem
Eu estudo, aprendo e resolvo	Estratégia de aprendizagem

Quadro 11 - Diferenciação de termos

Além de se obter essa compreensão a respeito do tema “trabalho do dirigente” - que é chamada pela etnometodologia de compreensão do raciocínio prático/operação mental²² (COULON, 1995) – também foi um objetivo secundário entender como os dirigentes descrevem suas maneiras de aprender (estilos de aprendizagem) e verificar se está ou não de acordo com o que diz a teoria.

Dessa forma, o pano de fundo (norteador) da entrevista foi basicamente questões como as seguintes: O que você faz na sua rotina todos os dias? Como você denomina isso que você faz todos os dias, esse conjunto de atividades? Se você pudesse dar um rótulo ao seu dia a dia na empresa, a essas atividades que você faz aqui, qual seria o nome?

²² A operação mental é por onde os atores sociais correlacionam o cabedal de experiências adquiridas, os conhecimentos, a capacidade criativa e adaptativa e as trocas de interações do processo interacional (GUESSER, 2003). É um meio pelo qual os atores sociais entendem e fazem acontecer e externalizar no seu mundo (COULON, 1995).

4.2.1 Estudo sobre o caso A

O dirigente A é do sexo masculino, católico, tem 62 anos e vive na cidade de São Carlos. Ele é casado e tem dois filhos que dividem com ele a gestão da empresa. A intenção do dirigente A é ir passando todas as responsabilidades para os filhos a fim de ir preparando os herdeiros para tocar a empresa na sua ausência, no entanto, não tem planos de parar de trabalhar.

O dirigente A concluiu até a quarta série e fez o ensino médio no supletivo, mas, não buscou o seu certificado e não iniciou nível superior. Antes da abertura da empresa o dirigente A trabalhou na lavoura em uma pequena cidade vizinha a São Carlos e também como torneiro em uma indústria de fabricação de peças para automóveis. Foi da experiência nessa indústria de peças para automóveis que nasceu o interesse do dirigente pelo setor mecânico. Estimulado pelos donos da empresa, o dirigente A foi cursar o técnico de desenho industrial no SENAI onde adquiriu mais experiência no desenho de projetos de peças e máquinas.

Após algum tempo, no ano de 1997, o dirigente A resolveu empreender e abriu a sua própria empresa com sede nessa cidade vizinha a São Carlos. Depois de alguns anos a sede da empresa foi transferida para a cidade de São Carlos pela facilidade de encontrar mão de obra qualificada e visibilidade.

O dirigente não tem experiência empreendedora em outros ramos de negócio e atualmente se dedica somente à empresa A (é ele quem detém toda a capacidade técnica das máquinas fabricadas pela empresa), que não possui filial e contava, no momento da pesquisa, com cerca de 60 colaboradores.

4.2.1.1 Comparação entre o respondido e o observado

Durante os trinta dias que a pesquisadora passou na empresa A, algumas constatações diferentes do que havia sido respondido pelo dirigente A na parte quantitativa da pesquisa foram anotadas.

Comparativo de respostas sobre o trabalho do dirigente							
EMPRESA A							
Legenda: 1) Muito raramente 2) Raramente 3) Não realiza 4) Frequentemente 5) Muito frequentemente Azul: Resposta do dirigente Vermelho: Observação da pesquisadora							
10	...identifica e coleta informações relevantes para a empresa;	1	2	3	4	5	Fato 1
20	...procura por inovações que possam se tornar projetos da empresa;	1	2	3	4	5	Fato 1
21	...conduz a implantação de projetos de melhoria ou mudança de produto ou serviço;	1	2	3	4	5	Fato 1
22	...resolve os conflitos entre subordinados, advindos de situações cotidianas;	1	2	3	4	5	Fato 2
23	...resolve os conflitos entre subordinados, advindos de situações inesperadas;	1	2	3	4	5	Fato 2
30	...negocia a comercialização de produtos, serviços ou acordos com outras empresas;	1	2	3	4	5	Fato 3

Quadro 12 - Comparativo entre respondido pelo dirigente e observado pela pesquisadora -empresa A

No quadro 12 se apresenta a parte do questionário sobre o trabalho do dirigente cujas respostas foram diferentes das observações da pesquisadora provida com os fatos da observação participante. Na parte quantitativa o dirigente declarou se identificar com abordagem dos papéis, especificamente com o papel interpessoal.

Essas comparações estão apresentadas no Quadro 12. Já os fatos representativos da conclusão da pesquisadora e os fatores etnometodológicos que embasaram tais conclusões estão apresentados no Quadro 13.

Apresentação dos fatos e identificação dos aspectos etnometodológicos		
Fato	Argumento	Aspectos etnometodológico
1	<p>Por diversas vezes durante um dia de trabalho o dirigente pesquisa na internet e/ou livros/apostilas e afins, dados relevantes para a empresa. Seja para o negócio como um todo ou seja para melhorar algum projeto específico que já está colocado em marcha. Na sala do dirigente também tem uma televisão que só é ligada quando passa, em algum canal de televisão, alguma reportagem interessante e relevante para a empresa. No período em que a pesquisadora ficou em campo, foram assistidas reportagens sobre água.</p>	<p>Indicialidade e noção de membro.</p> <p>Aqui nesse fato, nem se pode mencionar que é a naturalidade com que a tarefa ocorre que não permite que o dirigente perceba. Afinal, ela é uma tarefa menos natural que as outras. Para realizá-la, o dirigente precisa estar na sua mesa, sentado, concentrado e distante das outras coisas que estão ocorrendo na empresa. Uma possível justificativa para o fato de ele ter respondido no questionário que quase não realiza e realizá-la praticamente todos os dias durante longos períodos de tempo, é o fato de ele realizar essa tarefa de maneira muito simples.</p> <p>O dirigente A é praticamente um autodidata e desde muito jovem trabalha projetando máquinas. Para ele, essa é uma atividade simples e corriqueira, dentro da vida de estudos e pesquisas que ele sempre levou. Sendo assim, a maneira como a questão ficou expressa no questionário (de maneira muito formalizada e clara) pode ter feito o dirigente imaginar que o que ele realiza não é bem o que lá estava expresso. No entanto é e isso só pode ser constatado em campo pela pesquisadora por conta da indicialidade e noção de membro.</p>
2	<p>Durante o período em que a pesquisadora ficou na empresa, pode-se observar que a maioria dos conflitos, sejam eles cotidianos ou esporádicos, terminam por ser resolvido pelo dirigente A. A entrada dos dois filhos na gestão da empresa faz com que muitas vezes ocorram conflitos de gerenciamento advindos de questões ainda não definidas/ou que serão definidas com o tempo, da sucessão. Nota-se que, apesar da participação dos filhos já ser bem representativa, a experiência do negócio vem do pai, que é quem termina por dar o parecer final.</p>	<p>Indicialidade e noção de membro.</p> <p>O dirigente provavelmente não respondeu q realiza porque, como ele está passando as responsabilidades para os filhos, essa é uma função que, ainda que ele realize, não está no roll de atividades que ele deveria realizar. Sendo assim, quando ele realiza, é como se tivesse feito isso de passagem. É como se implícito estivesse algo como: “vou fazer isso rapidinho, só agora, porque isso já é dos meninos. Mas vou resolver pra ir mais rápido.” E assim, essas atividades vão ocupando certo</p>

3	Principalmente no que se refere a questões com fornecedores, observou-se que na dúvida dos responsáveis, o dirigente A é quem acaba, informalmente, alocando o recurso da melhor maneira no fornecedor que ele mais julga pertinente. Isso foi observado principalmente quando o dirigente A é questionado: Mas não pode comprar de outro? E como resposta: Melhor cotar com Fulano primeiro e, chegando a tal valor, melhor ficar com ele.	tempo na rotina do dirigente. E esse é outro fato que a pesquisadora consegue captar por aspectos etnomedológicos como a indiciabilidade e a noção de membro.
---	---	---

Quadro 13 - Fatos de justificativas empresa A

Nas questões 10, 20 e 21 que se referem a “identificar e coletar informações relevantes para a empresa”, “procurar por inovações que possam se tornar projetos para a empresa” e “conduzir a implantação de projetos de melhoria ou mudança de produto ou serviço” são tarefas menos naturais que as outras. Para realizá-las, o dirigente precisa estar na sua mesa - e/ou em local mais apropriado como um laboratório e outras coisas mais. - concentrado e distante das outras coisas que estão ocorrendo. Uma possível justificativa para o fato de ele ter respondido no questionário que quase não realiza a atividade e realizá-la praticamente todos os dias e durante longos períodos de tempo, é o fato dele realizar essa tarefa de uma maneira mais simples.

O dirigente A é praticamente um autodidata e desde muito jovem trabalha projetando máquinas. Para ele, essa é uma atividade simples e corriqueira dentro da vida de estudos e pesquisas que ele sempre levou. Sendo assim, a maneira como a questão ficou expressa no questionário (de maneira muito formal e clara) pode ter feito o dirigente imaginar algo como “um pesquisador com prancheta na mão identificando e coletando informações relevantes” e/ou “um guru executivo

procurando por inovações revolucionárias do contexto²³ e entender que o que ele realiza não é bem o que lá estava expresso.

Já nas questões 22, 23 e 30, onde o conteúdo de uma é sequencial ao das outras, o dirigente provavelmente não respondeu que realiza muito porque, como ele está passando as responsabilidades da empresa para os filhos, essas são funções que, ainda que ele realize por conta da experiência, conforme fatos 2 e 3, elas não mais pertencem ao conjunto de atividades que ele “supostamente” deveria realizar. Sendo assim, quando ele realiza é como se estivesse fazendo isso de passagem. É como se estivesse implícito algo como: “vou fazer isso rapidinho, só agora, porque isso já é dos meninos. Só vou resolver pra ir mais rápido.” E assim, essas atividades vão ocupando certo tempo na rotina do dirigente e não deixando de ser seu trabalho.

O questionário sobre estilos de aprendizagem não foi analisado por se tratar de um aspecto que não tem como ser observado. Na pesquisa quantitativa positivista é o que se chama de variável latente. O estilo de aprendizagem do dirigente A é o divergente.

4.2.1.2 Raciocínio sociológico prático do dirigente A: o trabalho do dirigente é ser referência da própria história de vida

Durante os cerca de 30 minutos que o dirigente A foi entrevistado pela pesquisadora, utilizando os recursos etnometodológicos da relatabilidade e reflexividade, aliados ao auxílio da noção de membro e indicialidade, adquiridos por meio da observação participante, foi possível compreender que o raciocínio sociológico prático do dirigente A pode ser representado pela Figura 155.

²³ Exemplo: Steve Jobs.

Figura 15 - raciocínio sociológico prático do dirigente da empresa A²⁴

Uma possível interpretação dessa figura representativa é que os estilos de aprendizagem do dirigente, definido qualitativamente pelas habilidades da conceitualização abstrata e experimentação ativa, contribuem para a formação de quem o dirigente é.

Assim, o trabalho realizado por esse dirigente é componente essencial da empresa. O dirigente também passa a ser referência (devido ao conhecimento adquirido ao longo da vida) no seu setor de atuação. Nota-se então, no decorrer da descrição do dirigente a respeito do seu próprio trabalho, que as atividades principais que ele exerce estão relacionadas com ser referência dos conhecimentos adquiridos ao longo de sua vida, dessa forma, ele é uma referência de sua própria história de vida.

Interessante observar que, considerando o resultado da pesquisa quantitativa, o estilo de aprendizagem identificado na qualitativa foi o oposto. Na quantitativa identificou-se o estilo divergente, composto pelas habilidades da observação reflexiva e experiência concreta (refletir e sentir). Já na qualitativa identificou-se o

²⁴ As transcrições dos trechos da entrevista que justificam a construção da figura encontram-se no apêndice E. A opção de colocar os trechos transcritos no apêndice e não aqui no meio do texto é porque, por mais bem transcrito e de acordo com os signos linguísticos que o trecho estiver, ele frio e fora do contexto não permite uma compreensão do que foi vivenciado. No entanto, estando no apêndice junto aos demais trechos que levaram a pesquisadora a tais conclusões, ele pode ser melhor compreendido.

estilo convergente, composto pelas habilidades da experimentação ativa e conceitualização abstrata (pensar e agir).

Uma justificativa para isso ter ocorrido é que o questionário não depende só do que ele mostra, mas também de como isso é compreendido pelo respondente. Já no discurso livre da entrevista não estruturada e com auxílio dos fatores da etnometodológico, pode-se fazer uma constatação diferente e, devido à menor rigidez na coleta dos dados/fatos, menos abstrata.

Um ponto de convergência entre as duas abordagens metodológicas, quanti e quali, foi que, independentemente do estilo de aprendizagem do dirigente, este não foi diretamente relacionado à sua forma de trabalhar. Dentre muitas explicações possíveis para isso, uma que pode ser identificada claramente pela figura 19 é o papel de “filtro” entre a aprendizagem e o trabalho, realizado pelo dirigente/empresa.

Isso quer dizer que é provável que o estilo de aprendizagem tenha uma relação com os conhecimentos adquiridos pelo dirigente/empresa e esse então relaciona-se com o trabalho, não permitindo assim que a variável “estilo de aprendizagem” tivesse relação direta significativa com a variável “trabalho do dirigente”.

Também aqui não se pode desconsiderar a influência de outros fatores na formação da pessoa do dirigente/empresa, sendo que isso também pode ser um motivo pelo qual a relação direta entre o estilo de aprendizagem e o trabalho do dirigente seja menos perceptível.

De acordo com a entrevista qualitativa, percebe-se que aspectos como investimentos governamentais, contexto etc. também podem gerar algumas interferências, as quais não foram identificadas e aprofundadas neste trabalho por não pertencer ao escopo de estudo.

4.2.2 Estudo sobre o caso B

O dirigente B também é do sexo masculino, tem 32 anos, é solteiro e cursou nível superior no curso de engenharia de produção.

Herdou a empresa do pai no ano de 2010, portanto, possui 5 anos de experiência nesse ramo. Não tem experiência de trabalho em outras empresas e em outros ramos. Atualmente se dedica exclusivamente à gestão da empresa B, que não tem filiais. A empresa B é uma fundição de aço e o dirigente B, apesar de realizar atividades de gestão como um todo, atua, principalmente, na área de produção.

A empresa B dispõe de grande flexibilidade no processo produtivo podendo fundir aços de qualquer norma, inclusive aquelas exclusivas criadas por empresas para uso específico. Na verdade a empresa B não projeta peças, ela apenas funde as peças já projetadas e de acordo com o molde que o próprio cliente envia.

A empresa B foi fundada pelo pai do dirigente B no ano de 1997, na cidade de São Carlos, tendo sempre atuado nessa ramo de negócio, e hoje conta com 45 colaboradores.

4.2.2.1 Comparação entre respondido e observado

Assim como ocorreu na empresa A, durante os trinta dias que a pesquisadora ficou em observação participante na empresa B, essa observação também permitiu algumas constatações diferentes do que foi respondido pelo dirigente B no questionário quantitativo.

Portanto, se apresenta o resultado da interpretação/análise na empresa B. O dirigente B declarou que o seu trabalho pode ser descrito pela abordagem dos papéis, especificamente dos papéis decisoriais.

Comparativo de respostas sobre o trabalho do dirigente							
EMPRESA B							
Legenda: 1) Muito raramente 2) Raramente 3) Não realiza 4) Frequentemente 5) Muito frequentemente							
Azul: Resposta do dirigente							
Vermelho: Observação da pesquisadora							
04	...comunica ordens e orientação aos subordinados;	1	2	3	4	5	Fato 1
15	...assegura que os subordinados recebam informações relevantes para a execução da tarefa;	1	2	3	4	5	Fato 1
24	...resolve os impasses dos subordinados com clientes, fornecedores e/ou outras pessoas;	1	2	3	4	5	Fato 2
38	...orienta e solicita providências aos funcionários;	1	2	3	4	5	Fato 1
40	...avalia a execução das atividades;	1	2	3	4	5	Fato 1
42	...percorre rotineiramente os setores da empresa;	1	2	3	4	5	Fato 3

Quadro 14- Comparativo empresa B

No Quadro 14 está a constatação dos fatos que justifica as respostas da pesquisadora e os aspectos da etnometodologia que estão presentes, no que se refere ao trabalho do dirigente B.

O dirigente B não se enxerga realizando as atividades de “comunicar ordens e solicitar providências”, “perceber e assegurar que os subordinados compreenderam” e “avaliar a execução e/ou desvios nas atividades” devido ao tipo de relacionamento (de longo prazo e com relações de parentesco) com alguns funcionários e também ao fato de ele ter herdado a empresa. Isso acontece primeiro porque o dirigente B não é uma pessoa que faz questão de se colocar como “patrão/dono do negócio” à medida em que ele se relaciona com funcionários que têm mais tempo de casa que ele, pois ele herdou a empresa não faz muito tempo (2010). Outro ponto a ser

notado é que o dirigente B é uma pessoa muito clara e objetiva, que não gosta de ficar falando/cobrando as coisas.

Apresentação dos fatos		
Fato	Argumento	Característica da análise etnometodológica
1	Essa atividade ocorre a todo o momento. O dirigente B, quando faz algum questionamento sobre o andamento de alguma atividade, o faz de maneira que, implicitamente, o acompanhamento e a indicação da “ordem” sejam perceptíveis para os demais funcionários. É como se um questionamento do dirigente – por exemplo: sobre a interrupção de uma sequência de atividades pré-estabelecidas – já indicasse ao funcionário que ela não deveria ter sido interrompida e que deve ser retomada. No questionamento desse tipo, geralmente já está implícita a ocorrência dos itens 04, 06 e 15 do questionário quantitativo da pesquisa.	Prática/Realização; Indicialidade; e Noção de Membro.
2	O clima de trabalho é bem tranquilo sendo que o funcionário administrativo com menos tempo de casa tem 8 anos. Sendo assim, as funções de cada um já são bem definidas e os funcionários têm bastante autonomia para executá-las. No entanto, devido à proximidade (até mesmo física) do dirigente B com os demais funcionários, problemas cotidianos como, por exemplo, troca de fornecedor de refeições ou atraso na entrega de algum material, sejam passados pelo crivo do dirigente como forma só do funcionário validar a atitude que tomou ou irá tomar perante o problema.	Indicialidade e Noção de Membro
3	O dirigente B, apesar das atividades administrativas que realiza, também cuida dos processos de produção como um todo. Dessa maneira, ele percorre rotineiramente os setores da empresa, intercalando principalmente entre duas áreas principais: a sala do administrativo e a produção. Os equipamentos de proteção individual do dirigente B ficam a todo momento em cima da mesa dele na sala do administrativo. Toda vez que ele se levanta para ir a produção ele já pega e coloca e desce para a planta. Essa disponibilidade do EPI faz com que ele ganhe tempo na tramitação de um setor para o outro.	Noção de membro

Quadro 15 - Fatos e justificativas empresa B

Assim, as questões 04, 15, 38 e 40 devem ter representado para o dirigente B, no momento da entrevista quantitativa, a figura de um “patrão autoritário, cobrador e em nível elevado na hierarquia” em relação aos demais funcionários, o que deve tê-lo deixado um tanto desconfortável em relação a responder que realiza essas atividades praticamente a todo momento, conforme ilustrado pelo fato 1.

Na questão 24 o dirigente provavelmente não respondeu que realiza muito essa atividade porque, como os funcionários têm muitos anos trabalhando na empresa e têm muita autonomia para realizar suas atividades, é como se esse tipo de interação entre eles “não precisasse ocorrer”. É como se o raciocínio implícito de: “Se eu não estivesse na sala, elas não me perguntariam, elas saberiam o que fazer e tomariam a decisão porque elas têm autonomia suficiente para isso” prevalecesse no momento da entrevista quantitativa. Talvez esse tipo de raciocínio seja realmente verdadeiro, pois a autonomia é identificada, no entanto, ele não exime o dirigente de ter realizado as atividades e “resolver os conflitos/impasses dos subordinados, sejam eles com clientes, fornecedores e/ou outras pessoas” e devido à presença do dirigente no mesmo espaço físico, essas atividades vão ocupando certo tempo na rotina do dirigente.

O fato 4 ilustra o dirigente B percorrendo rotineiramente os setores da empresa, no entanto, na questão 42 ele responde como sendo uma atividade que ele não realiza. Uma possível conclusão para o fato de ele responder no questionário não realiza essa atividade e realizá-la praticamente a todo momento, também recai sobre a naturalidade com que ela ocorre. Além disso, pode-se considerar também o tempo previsto para a atividade ocorrer e o tempo realmente dispendido nessa atividade. O dirigente tende a falar dessa atividade como algo que

deve acontecer muito rapidamente, afinal, lugar de administrador – de acordo com a literatura que prevalece nas escolas de administração – é na mesa administrando.

Sendo assim, a maneira como a questão ficou expressa no questionário pode ter levado o dirigente a imaginar que “descer ao laboratório” ou “ir rapidinho ali à produção” não seja considerado como “percorrer rotineiramente os setores da empresa” imaginando que essa atividade “deve ser algo mais complexo”.

De acordo com o respondido pelo dirigente B na parte quantitativa, seu estilo de aprendizagem é o assimilador, no entanto, também não foi observado o estilo de aprendizagem por ser um tipo de variável que não permite a observação (latente).

4.2.2.2 Raciocínio sociológico prático do dirigente B: o trabalho do dirigente é buscar constantemente informações objetivas sobre a rotina própria da empresa

Durante os cerca de 30 minutos que o dirigente A foi entrevistado pela pesquisadora utilizando os recursos etnometodológicos da relatabilidade e reflexividade aliados ao auxílio da noção de membro e indicialidade adquiridos por meio da observação participante, foi possível compreender que o raciocínio sociológico prático do dirigente A pode ser representado pela Figura 15.

Assim como na entrevista com o dirigente A, durante os 30 minutos conversando com o dirigente B, também foi realizada uma análise etnometodológica. Para essa entrevista foi utilizado o mesmo roteiro inicial utilizado na entrevista com o dirigente A, um gravador e duas pessoas em interação (dirigente B e pesquisadora).

Como resultado dessa entrevista com o dirigente B, tem-se então a construção da Figura 166 com o raciocínio sociológico prático do dirigente B

Figura 16 - Raciocínio sociológico prático do dirigente B²⁵

Dessa forma, interpreta-se a figura verificando que o estilo de aprendizagem do dirigente B (divergente) formado pelas habilidades da experiência concreta e observação reflexiva, constrói a pessoa que o dirigente é e, por sua vez, está presente também no momento de “ensiná-lo a trabalhar”. Isso ocorre porque uma vez que a empresa foi herdada e não fundada pelo mesmo, há uma clara distinção entre a pessoa do dirigente e a empresa.

Pelo fato do dirigente estar trabalhando e ao mesmo tempo aprendendo sobre tal trabalho (no sentido que ele mesmo dá para aprender²⁶) é que em seguida à caixa que representa o trabalho (na figura) novamente há uma relação com a aprendizagem. Desse modo, tanto seu trabalho quanto sua aprendizagem sobre o trabalho relacionam-se diretamente com a empresa.

4.3 Discussão dos resultados da pesquisa

²⁵ As transcrições dos trechos da entrevista que justificam a construção da figura encontram-se no apêndice F pelo mesmo motivo explicado na nota 22.

²⁶ Para o dirigente B, aprender é unir informações, conforme transcrições do apêndice F.

Do total de empresas da amostra, 82% têm mais de 10 anos de existência, o que denota um setor econômico de alto índice de sobrevivência, pois o Sebrae indica que apenas uma em dez empresas comemoram o 10º aniversário. A maioria (56%) é pequena empresa (de 20 a 99 funcionários) pelo critério de número de funcionários e setor econômico.

As empresas estudadas apresentaram uma média de faturamento bruto – nos anos de 2011 a 2014 - de 20%. Isso comparado com a média dos últimos seis anos das pequenas empresas brasileiras - de 28%²⁷ (EMERGING..., 2012), indicou que o desempenho das empresas da amostra está bom. Considerando essa informação mais a média da idade que as empresas apresentaram, pode-se afirmar que as pequenas empresas do setor metal mecânico da região estudada estão estáveis e consolidadas.

A média do número de funcionários das empresas da amostra foi de 118 funcionários. Dividindo-se elas em categorias (20-99; 100-249 e 250-499) verifica-se que há uma concentração dos dirigentes com estilo de aprendizagem assimilador (83%) nas empresas de 250 a 499 funcionários.

Os 83% de dirigentes com estilos de aprendizagem assimilador possuem as habilidades da observação reflexiva e conceitualização abstrata, o que significa que apresentam como características: observar cuidadosamente antes de fazer um juízo; buscar o significado das coisas; analisar com lógica e submeter a um plano.

É interessante mencionar também que os estilos de aprendizagem mais identificados pelos proprietários-dirigentes são o assimilador e o divergente e que ambos apresentam a habilidade da observação reflexiva. A habilidade da

²⁷ Nesta reportagem é mencionado que a média de crescimento de 28% está acima do crescimento das demais empresas e acima da média de crescimento da economia nacional.

observação reflexiva, quando analisada pela metáfora do relógio de Kolb e Boiatzis (1999) se refere às atividades informacionais, o que confirma ainda mais a preferência dos dirigentes por tais atividades.

A conceitualização abstrata, de acordo com a metáfora do relógio, é a habilidade própria das atividades de planejamento. O estilo assimilador está associado às empresas maiores, ou seja, quanto mais funcionários a empresa possui, menos o dirigente tende a focar em tarefas operacionais e mais ele se volta para a reflexão e planejamento, trabalhando mais conforme a abordagem do processo. Quanto maior o número de pessoas trabalhando em uma empresa, mais ruídos e falhas na comunicação existem, o que dificulta a tomada de decisão pelo dirigente-proprietário. Assim, observar cuidadosamente, buscar significados, analisar com lógica e planejar passam a ser atividades mais essenciais da rotina do dirigente.

Em referência exclusiva à descrição de seu trabalho, 53% dos dirigentes-proprietários declaram que ele pode ser descrito pelos papéis de Mintzberg, outros 38% pelo processo de Fayol e 9% por ambas as abordagens. Dessa forma, verifica-se que assim como em Oliveira (2010), há um equilíbrio na divisão da amostra entre papéis e processo, não podendo definir a preferência dos dirigentes das pequenas empresas por uma abordagem em detrimento da outra. Também no que se refere à descrição do trabalho dos administradores das corporações, Mintzberg (2010) afirma que as abordagens são complementares e não excludentes.

Por sua vez, o que cabe ser discutido é a preferência do dirigente das pequenas empresas pelas atividades específicas de planejamento (dentro da abordagem do processo) e pelas atividades informacionais e decisórias (dentro da

abordagem dos papéis), o que também foi constatado por Oliveira (2010) e Rosim (2013).

Dessa forma, no que diz respeito à teoria sobre o trabalho do dirigente da pequena empresa, já é possível afirmar que ele é semelhante ao trabalho do administrador das corporações, sendo diferente somente em termos da não preferência pelas atividades dos papéis interpessoais.

No entanto, quando se faz um cruzamento dos dados: a) quantidade de dirigentes com estilos de aprendizagem assimilador e divergente (29); b) quantidade de dirigentes que preferem as atividades informacionais (9); e a metáfora do relógio de Kolb e Boiatzis (1999); verifica-se que a metáfora não fica tão coerente na explicação do trabalho do dirigente, pois de 29 que apresentam a observação reflexiva – que tem a ver com os papéis informacionais – somente 9 dirigentes tiveram preferência pelas atividades informacionais dos papéis de Mintzberg.

Isso indica que a metáfora do relógio pode dar alguns indícios das preferências de trabalho dos dirigentes, mas ainda não é possível fazer afirmações que a relacionem diretamente e/ou corretamente com as abordagens de trabalho.

Um ponto que chamou a atenção na análise dos dados e que se julgou importante para esta discussão se refere aos dados da Tabela 5 que mostrou que de um total de 29 empresas com faturamento abaixo da média somente 9 se referiam ao processo. E de 16 empresas com faturamento acima da média, 8 se referiam ao processo.

Uma vez com esses dados em mãos, realizou-se um exame a fim de verificar exatamente quais atividades da abordagem do processo estavam sendo mais realizadas e, muito acima das demais, também de acordo com os resultados de Oliveira (2010), constatou-se que foram as atividades relacionadas ao planejamento.

Dessa forma, as conclusões sobre a tabela 4 desta pesquisa concordam com as afirmações dos pesquisadores da escola do planejamento no que se refere a dizer que o planejamento é importante para a sobrevivência e desenvolvimento das pequenas empresas (BRINCKMANN; GRICHNIK; KAPSA, 2010).

Adentrando aos testes estatísticos realizados a fim de potencializar o entendimento sobre a relação da aprendizagem com o trabalho do dirigente da pequena empresa, vale considerar aqui algumas discussões sobre os motivos das relações não terem sido significativas para nenhuma das hipóteses.

No que se refere à associação do estilo de aprendizagem no trabalho e, por sua vez, destes no desempenho organizacional da empresa (H1), a não significância da associação pode ser resultado do papel de filtro que o dirigente faz quando se trata do estilo de aprendizagem. Assim, ao invés do estilo de aprendizagem interferir diretamente no trabalho do dirigente, ele primeiro interfere na pessoa do dirigente (no estoque de conhecimentos adquiridos ao longo da vida) e o dirigente então é quem influencia o desempenho. Assim, para H4 pode-se considerar a ocorrência do mesmo fenômeno: influência dos estilos de aprendizagem no dirigente e não diretamente no seu trabalho.

Quantitativamente esse fenômeno não pode ser identificado, no entanto, qualitativamente e, principalmente por meio dos aspectos como indicialidade, noção e membro e prática/realização da pesquisa etnometodológica é que observações e justificativas como essas podem ser visualizadas e compreendidas. Esse entendimento, sobre o papel de “filtro” do dirigente pode ser melhor entendido pela análise das figuras 15 e 16.

Para H2 e H3, relação do estilo de aprendizagem com o desempenho e relação do trabalho com o desempenho, respectivamente, pode-se considerar a não

significância da relação pelo fato do desempenho organizacional ser uma variável influenciada por inúmeros fatores, dessa forma, é como se o estilo de aprendizagem e o trabalho do dirigente não fossem suficientemente fortes para aparecer na relação. É como se o estilo de aprendizagem e o trabalho do dirigente fossem diluídos no meio dos outros fatores e por isso não apresentam relações significativas diretas com o desempenho organizacional.

Essa constatação também pode ser compreendida quando são verificados outros estudos que analisam os fatores que influenciam o desempenho organizacional.

Pelo trabalho de Raymond et al (2013) e Garengo, Biazzo e Bititci (2005) pode-se ter uma noção da complexidade do conceito de desempenho organizacional, da sua medição e da quantidade de variáveis que influenciam esse conceito. Essas variáveis podem ser tanto de natureza quantitativa como de natureza qualitativa e esse é outro ponto que pode ter contribuído para a não acusação de uma interferência direta do estilo de aprendizagem e do trabalho do dirigente no desempenho organizacional, pois talvez a própria natureza categórica dessas duas variáveis (trabalho do dirigente e estilo de aprendizagem) dificulte a identificação de uma relação em uma variável métrica (desempenho organizacional).

Outra discussão se refere à triangulação da abordagem quantitativa de pesquisa com a abordagem qualitativa. Nessa parte, o que mais chamou a atenção foi que algumas respostas dos questionários estruturados quantitativos estavam muito diferentes da observação participante. Ou seja, a realidade que a pesquisadora viu não correspondia ao que os dirigentes haviam respondido.

A causa dessas divergências, conforme constatado posteriormente em análise das anotações em diário de campo pela pesquisadora, se concentram em

quatro pontos principais: 1) naturalidade da ocorrência do fenômeno; 2) sobreposição de atividades pessoais e profissionais; 3) resgate de teoria anterior e 4) rapidez das atividades.

A naturalidade da ocorrência do fenômeno significa que a naturalidade com que o dirigente executa determinadas funções dificulta a percepção dele quanto à execução das mesmas, dessa forma, ao responder o questionário quantitativo, ele tende a dizer que não realiza.

A sobreposição de atividades pessoais e profissionais também dificulta a percepção do dirigente ao responder que realiza determinada atividade como, por exemplo, a comunicação. A todo momento ele se comunica tanto com a família quanto com os funcionários. Isso faz com que ele não perceba que se comunica a todo momento.

Um outro ponto muito interessante se refere então ao resgate, por parte do dirigente, de teorias anteriores que são amplamente divulgadas. Na medida em que o dirigente, ao responder o questionário, se compara com essas teorias um tanto abstratas em relação à realidade, ele tende a responder que não faz a atividade por considera-la simples demais. É como se ele pensasse: “Isso não faço porque o que faço é mais simples”.

Por último, se explica a rapidez das atividades. Todas as vezes que o dirigente realiza uma atividade que ele “não deveria” realizar, ou pelo menos que ele acha que não deveria realizar, ele a faz com mais rapidez a fim de que ela “não ocupe tempo”. É como se ela tivesse sido realizada sem aparecer. Ao responder o questionário, os dirigentes tendem a colocar que não realizam ou realizam muito pouco porque é como se implícito estivesse: “Ah, isso não conta, é obrigação de

Fulano. Faço rapidinho só pra não acumular”. E de rapidinho em rapidinho a atividade passa a ser muito frequente na rotina do dirigente.

Já a pesquisadora, quando presente na observação participante, consegue captar essas ocorrências devido a fatores qualitativos etnometodológicos como a indicialidade, a noção de membro e a prática/realização das atividades com o dirigente no seu cotidiano. São aspectos como esses que afastam da análise qualitativa a frieza da análise quantitativa e permitem a identificação de aspectos mais específicos e reais, ou seja, com um menor nível de abstração em relação à realidade.

A própria justificativa da não aceitação ou aceitação de uma hipótese quantitativa depende de observações da realidade que precisam ser mais palpáveis do que somente as indicações numéricas das análises quantitativas.

Também vale apontar aqui a compreensão dos etnométodos (raciocínio sociológico prático) dos dirigentes das empresas A e B e os significados subjetivos atribuídos a eles. Essa compreensão dos etnométodos pode ser feita a partir da “conversa/entrevista” não estruturada entre o dirigente e a pesquisadora.

Da análise da conversa verificou-se que para o dirigente A o seu trabalho é “ser referência da própria história de vida”, conforme figura 15 e para o dirigente B o seu trabalho é “constantemente buscar informações sobre a rotina própria da empresa”, conforme figura 16 e nesse ponto dois fatores principais diferenciam as colocações: 1) o papel de “filtro” do dirigente A na relação entre o estilo de aprendizagem e o trabalho; e 2) o fato de ser herdeiro ou fundador da empresa.

Derivado do fato de ser ou não herdeiro da empresa constata-se as seguintes diferenças no caso da empresa B que foi herdada pelo dirigente:

- 2 a) a separação nítida entre o dirigente e a empresa na figura 16.

- 2 b) segunda inserção da aprendizagem na figura 16;

Sendo o dirigente A o fundador da empresa, a pessoa dele e da empresa se confundem a todo momento. Também a segunda inserção da aprendizagem que ocorre na figura 16 e não ocorre na figura 15, significa que o dirigente A não precisou aprender a trabalhar na empresa A, uma vez que a empresa nasceu do seu próprio trabalho. Já na empresa B essa inserção ocorre, porque o dirigente B, tendo herdado a empresa, no ano em que ele assumiu o comando, ele teve que aprender/entender como as coisas funcionavam para conseguir se inserir no contexto e realizar seu trabalho. De outra forma, ele compreendeu a empresa e aprendeu a trabalhar nela.

Outro ponto em que o fato de ser fundador ou herdeiro pode interferir é que, como herdeiro, o dirigente B consegue compreender perfeitamente aquilo que é a empresa e o que ele é. No caso do dirigente A essa distinção não ocorre, pois a empresa A passa a ser uma extensão da sua própria personalidade.

Vale retomar aqui a discussão sobre os estilos de aprendizagem divergente e assimilador terem sido os mais declarados pelos dirigentes na parte quantitativa da pesquisa. Tanto o estilo assimilador quanto o estilo divergente possuem em sua composição a habilidade da observação reflexiva, o que indica uma predominância dessa habilidade nos dirigentes da amostra.

Voltando-se para a explicação de Pimentel (2007) sobre o que seria a observação reflexiva (caracterizada por atitudes, sobretudo, de pesquisa sobre a realidade), e verificando a realidade do dirigente por meio de observação participante, pode-se realmente confirmar a habilidade da “observação reflexiva” na composição do seu estilo de aprendizagem.

Ao examinar a literatura das pequenas empresas verifica-se uma tendência em mostrar o dirigente da pequena empresa como aquele que “põe a mão na massa”; “aquele que chega e faz”. Essa tendência indica, inclusive, uma característica bem peculiar do trabalho do dirigente, que é a realização de atividades operacionais, o que induz à imaginação de que a habilidade de aprendizagem que deve prevalecer seja a “experimentação ativa”.

No entanto, após um estudo mais aprofundado sobre as habilidades do ciclo de aprendizagem de Kolb (1995) somado aos dados da entrevista final, pode-se afirmar que a experimentação ativa faz mais sentido junto da observação reflexiva, como habilidades complementares no cotidiano do dirigente do que isolada.

Devido a essa constatação, é possível reafirmar, para os dirigentes das pequenas empresas da amostra, a colocação de Kolb (1995) de que as habilidades do ciclo de aprendizagem não são excludentes uma da outra podendo, inclusive, ocorrer simultaneamente.

Outro ponto que vale considerar para complementar a constatação é que Kolb (1995) também menciona que, ao longo da sua vida, uma pessoa pode passar por diversos estilos de aprendizagem, ou seja, eles não são imutáveis. Talvez quando o dirigente B tiver com a idade do dirigente A pode ser que seu estilo de aprendizagem seja outro.

Assim, pelos pontos levantados nesta discussão, cabe colocar a etnometodologia com os aspectos de indicialidade, prática/realização, noção de membro, reflexividade e relatabilidade como uma alternativa complementar necessária aos debates estatísticos positivistas por ilustrarem e permitirem constatações mais robustas e mais próximas da realidade.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo apresenta as considerações finais sobre o trabalho bem como as contribuições teóricas, práticas e sociais da pesquisa. Também apresenta as limitações que surgiram no desenvolvimento do projeto e algumas propostas de pesquisas futuras, como sugestões para que o tema estudado possa continuar se aperfeiçoando.

O objetivo principal desta pesquisa de doutorado foi melhorar o entendimento da relação da aprendizagem e do trabalho do dirigente da pequena empresa, conhecendo objetivamente os estilos de aprendizagem dos dirigentes, seu trabalho e compreendendo os seus significados subjetivos.

A motivação para a realização deste trabalho veio das experiências da pesquisadora com políticas públicas de desenvolvimento econômico – em estágio realizado na Espanha – especificamente do trabalho com assistência às pequenas empresas da região de Santiago de Compostela, por serem estas as principais responsáveis pelo aumento do número de postos de emprego. Uma vez tendo essa motivação inicial, a pesquisadora retornou ao Brasil e fez o mestrado no tema “o trabalho do dirigente da pequena empresa” onde verificou, ao final do projeto, que havia a necessidade de dar um passo além nas pesquisas para que a teoria fosse melhor desenvolvida e não ficasse estagnada à descrição simples do trabalho do dirigente.

Entendeu-se assim que os estilos de aprendizagem ajudariam nesse “passo adiante”, uma vez que por meio deles, poderiam ser explicadas algumas características do trabalho do dirigente da pequena empresa que auxiliassem os

dirigentes a desenvolver suas capacidades gerenciais, a se autoconhecer, a melhorar o desempenho de suas empresas e, dessa forma, melhorar a contribuição econômica e social do setor.

A fim de atingir o objetivo proposto, no polo teórico da pesquisa (capítulo 2) foi feita uma revisão bibliográfica dos temas “trabalho do administrador”, “estilos de aprendizagem”, “desempenho organizacional” e “especificidades de gestão das pequenas empresas” e, a partir desse ponto, já iniciaram as contribuições do presente trabalho. Essa revisão bibliográfica implicou na leitura e fichamento dos trabalhos empíricos sobre os temas e como resultado uma apresentação das sínteses (por meio de figuras) sobre: a) a situação atual da literatura do trabalho do administrador das corporações (Figura 10); b) das especificidades da pequena empresa (Figura 11); e c) da apresentação do estado da arte do tema “o trabalho do dirigente da pequena empresa” (Figura 2). Pode-se considerar que até antes dessa revisão bibliográfica essas sínteses nunca haviam sido realizadas.

Além das sínteses apresentadas, todo o esforço do polo teórico também contribuiu para que fossem definidos e apresentados os construtos da pesquisa indicando, exatamente, quais conceitos foram usados na parte empírica do trabalho, a saber: a) trabalho do dirigente da pequena empresa: conjunto de atividades executadas pelo dirigente da pequena empresa na condução do negócio, de acordo com Flóren (2006); b) estilos de aprendizagem: maneira pela qual a pessoa absorve, processa e retém as informações, conforme De Bello (1990); e c) desempenho organizacional: sucesso financeiro no longo prazo, segundo Kaplan e Norton (1992). O polo teórico também serviu para que fossem enunciadas as hipóteses da pesquisa (H1; H2; H3; e H4).

De posse de todo esse conhecimento, e após a enunciação das hipóteses, configurou-se então o polo metodológico da pesquisa (capítulo 3), que foi dividido em duas fases, sendo uma primeira fase quantitativa e a segunda fase qualitativa.

Na primeira fase da pesquisa foi proposto um levantamento que teve como objetivo, dentre outras coisas, testar as hipóteses enunciadas no polo teórico a fim de testar se existiam relações estatísticas significantes entre o estilo de aprendizagem do dirigente, o trabalho do dirigente e o desempenho da pequena empresa.

Essa primeira fase do trabalho exigiu da pesquisadora toda uma preparação e conhecimento estatístico anterior à coleta de dados e resultados. Esse conhecimento, adquirido cursando disciplinas e frequentando cursos adicionais, auxiliou na identificação da natureza das variáveis, dos tipos de testes possíveis, do tamanho da amostra e, principalmente, na incorporação de alguns conceitos estatísticos até então não familiares para a pesquisadora. Também exigiu um trabalho árduo de levantamento do universo de empresas do setor metal mecânico da região a ser estudada. Esse esforço foi realizado junto à subdivisão do ministério do trabalho na cidade de São Carlos que, por meio de pedido em ofício, concedeu espaço para que essa busca inicial fosse realizada.

Na parte qualitativa da pesquisa foi proposto um estudo de caso etnográfico, com observação participante e entrevista final para coleta de informações a serem analisadas com ajuda da vertente sociológica chamada etnometodologia. Optou-se por essa abordagem interpretativista por acreditar ser a mais coerente, ao permitir conhecer o raciocínio sociológico dos dirigentes sobre os temas tratados anteriormente na parte quantitativa da pesquisa e confrontá-los. Essa abordagem também foi utilizada por considerar que a maior contribuição à teoria de

gerenciamento da pequena empresa vem das experiências vividas pelos próprios dirigentes proprietários.

Nesse sentido, o discurso livre e a observação participante no dia a dia de trabalho do dirigente permitiram constatações que não puderam ser captadas de maneira isolada pela pesquisa quantitativa.

Assim como a fase quantitativa, essa fase também exigiu muito da pesquisadora, pois teve que ser profundamente estudada, compreendida e vivenciada. No Brasil, ainda são poucos os pesquisadores que adotam essa vertente de pesquisa e mais raro ainda são os pesquisadores que utilizam a etnometodologia como quadro de análise. Após muitas leituras, estudos e discussões iniciais com o orientador, foram realizados contatos com outros pesquisadores do tema que já haviam aplicado essa mesma abordagem. Dessa forma, experiências foram trocadas, dúvidas foram tiradas e sugestões de como ir a campo foram absorvidas.

Uma vez finalizados os delineamentos do polo metodológico, iniciou-se o polo técnico da pesquisa, por meio do contato telefônico com as empresas que iriam fazer parte da amostra. Aquelas que aceitaram participar foram pessoalmente visitadas pela pesquisadora e mais dois colegas de grupo de pesquisa que também aproveitaram para aplicar seus questionários aos mesmos dirigentes. O questionário da presente pesquisa teve que ser aplicado pessoalmente, uma vez que o *Hay Group* dos Estados Unidos – instituição que autorizou a utilização gratuita do inventário de estilos de aprendizagem - colocou como condição a não reprodução do instrumento em hipótese alguma.

Essa fase foi um tanto cansativa, pois exigiu muitas viagens, visitas, cancelamentos, perda de viagens (quando o dirigente declinava o compromisso e

não avisava) e insistência por parte da pesquisadora para falar com o dirigente e convencê-lo a participar. Todo esse trabalho teve uma duração maior do que havia sido programado inicialmente.

Quando se atingiu 45 questionários respondidos, um número de amostra razoável, o banco de dados foi organizado e as primeiras análises foram feitas. Daí adiante, para a realização dos testes mais elaborados, a pesquisadora contou com o auxílio de uma consultoria externa e de alguns professores do departamento.

De posse desses primeiros dados foram então contactadas as empresas convidadas a participar da fase qualitativa da pesquisa. As empresas da parte qualitativa foram escolhidas por conveniência, uma vez que deveriam ser na cidade de São Carlos para não incidir em custo de viagem, hospedagem e tempo de deslocamento. No início, imaginou-se que essa seria a parte mais complicada, pois como os dirigentes são pessoas muito ocupadas, acreditava-se que eles não aceitariam.

Para surpresa, os dois primeiros dirigentes convidados aceitaram participar e após duas semanas de preparação etnometodológica intensa da pesquisadora, iniciou-se a segunda fase da pesquisa. Pode-se considerar essa uma fase de muita riqueza de informações e absorção de conhecimento, uma vez que conviver na rotina do dirigente e viver o dia a dia da empresa faz com que a todo momento coisas novas aconteçam, trazendo constatações de grande valia para o estudo.

As análises e interpretações da parte qualitativa da pesquisa foram sendo feitas concomitante com o trabalho de campo, pois uma fase é indissociável da outra.

Retomando o polo técnico como aquele que responde à pergunta inicial da pesquisa e, dessa forma, é nessa fase que se faz a discussão dos resultados conseguidos nas partes quantitativa e qualitativa do experimento, considera-se que a discussão dos resultados mostrou pontos relevantes tanto para o desenvolvimento da teoria das organizações quanto para a prática de gestão das pequenas empresas.

Primeiramente a discussão mostrou as pequenas empresas da amostra como empresas estáveis e consolidadas indicando que, independente da forma de gestão adotada, elas encontram-se no caminho correto de condução do negócio sendo bons exemplos a serem considerados. É como se os dirigentes dessas empresas tivessem “bons conselhos” de gestão para compartilhar com os demais.

A discussão indicou também que o trabalho do dirigente não pode ser totalmente explicado pela sua relação com o estilo de aprendizagem. Apesar de algumas constatações da forma de trabalho do dirigente ter coisas equivalentes aos estilos de aprendizagem, isso não pode ser generalizado a ponto de se dizer que uma teoria valida a outra. Dessa forma, no que se refere à prática de gestão, não é possível utilizar a metáfora do relógio de Kolb e Boyatzis (1999) para aperfeiçoar e fornecer ao dirigente da pequenas empresas direcionamentos que ele deve seguir.

Por outro lado, já é possível afirmar que o trabalho do dirigente da pequena empresa é semelhante ao trabalho do administrador das corporações, sendo diferente somente no que se refere aos papéis interpessoais. Isso ajuda para que o dirigente da pequena empresa, quando buscar literatura das corporações para se aperfeiçoar, saiba exatamente o que não se aplica ao caso dele.

Todas essas constatações auxiliam o dirigente da pequena empresa em um processo de autoconhecimento que, por sua vez, faz com que a atividade de gerenciamento se torne cada dia mais compreensível para ele.

As constatações servem também para expandir a teoria de estudos sobre o trabalho do dirigente da pequena empresa, se posicionando quanto à sua semelhança ao trabalho dos administradores das corporações e sugerindo o olhar para outras características, como o estilo de aprendizagem.

Tratando-se de novos caminhos de pesquisa, vale aqui considerar as diferenças que surgiram quando o dirigente respondeu os questionários da parte quantitativa e quando foi observado na sua realidade (triangulação dos dados quantitativos com os dados qualitativos).

Essas diferenças serviram para mostrar a importância da etnometodologia como uma alternativa às pesquisas positivistas. Foi nesse ponto da pesquisa que a etnometodologia se apresentou como uma via auxiliar e complementar da abordagem quantitativa, descrevendo com mais proximidade a realidade a ser estudada. É como se a etnometodologia tivesse uma função de lupa, que amplia os detalhes da realidade em que o dirigente vive, facilitando assim a observação dos pesquisadores.

Dessa forma, a principal contribuição da abordagem etnometodológica é diminuir o nível de abstração das pesquisas em relação à realidade dos dirigentes, fazendo com que os resultados tenham mais aplicações práticas.

Além das contribuições como o desenvolvimento da teoria, o autoconhecimento do dirigente a fim de aperfeiçoar a gestão das pequenas empresas no Brasil e contribuição da etnometodologia, ainda pode-se considerar a contribuição para a longevidade do setor das pequenas empresas.

Outro ponto que vale considerar é a importância do desenvolvimento da pesquisa para o aprendizado pessoal e profissional da pesquisadora no desenvolvimento de sua carreira, pois permitiu que ela revisasse e refinasse os conhecimentos estatísticos e aprendesse a aplicar a análise dos etnométodos. Isso tudo ainda sem considerar o grande volume de conhecimento teórico adquirido sobre o tema.

Apesar das contribuições importantes, esta pesquisa também apresentou algumas limitações. Na parte quantitativa pode-se citar o tamanho da amostra com apenas 45 empresas, ou seja, “n” pequeno. Infelizmente, dada às dificuldades dos dirigentes em aceitar participar da pesquisa, mais o tempo de deslocamento para visitar uma a uma, não foi possível ir além dessa quantidade. Isso implica justamente na dificuldade de generalização dos resultados.

Outro ponto de limitação foi a categorização dos dados. Na medida em que as respostas foram transformadas da escala de Likert (por meio de critérios) em categorias, perdeu-se poder de teste, pois trabalhar direto com os números faz com que os cálculos sejam mais minuciosos.

As limitações não foram somente privilégio da fase quantitativa, pois a fase qualitativa também apresentou certas limitações. A principal, e mais conhecida limitação dos estudos qualitativos é a subjetividade da análise do pesquisador. Isso significa que uma análise com os mesmos fatos, realizadas por um outro pesquisador, pode ter resultados diferentes.

Outro ponto que vale ressaltar é a presença do pesquisador na observação direta e a presença do pesquisador/gravador na entrevista. Esses fatores muitas vezes intimidam o entrevistado e/ou os atores do contexto social pesquisado (empresa) e eles acabam mudando de atitude por conta da presença do

pesquisador. Essa limitação vai aos poucos sendo superada. No entanto, dificilmente será liquidada. O mesmo ocorreu com a presença do gravador na entrevista final.

Devido a fatores como os mencionados nos parágrafos anteriores, é que vale considerar que, assim como na pesquisa quantitativa o n maior ou menor pode implicar em resultados diferentes, também na qualitativa o tempo de entrevista também pode alterar o resultado da análise. Uma entrevista com até uma hora de duração pode determinar uma certa análise. Uma entrevista com mais de uma hora de duração pode determinar outra análise diferente da anterior.

Sendo assim, sugere-se a realização de outras pesquisas a fim de refinar os resultados que foram encontrados aqui. Algumas sugestões se referem a aumentar o tamanho da amostra; não categorizar as variáveis e tentar fazer testes estatísticos multivariados; dividir a amostra em dirigentes que fundaram a empresa e dirigentes que herdaram a empresa e verificar se essa variável tem relação com o trabalho e, por sua vez com o desempenho organizacional da pequena empresa. Uma outra sugestão de pesquisa é verificar se há relação do estilo de aprendizagem do dirigente com a idade dele e, do estilo de aprendizagem com o número de funcionários da empresa.

REFERÊNCIAS

ABREU, A. B. Novas reflexes sobre a teoria administrative: os quatro momentos cruciais no desenvolvimento da teoria organizacional. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.16, n.4, p.39-42, out-dez, 1982.

AKTOUF, O. Administração entre a tradição e a renovação. Sao Paulo: Atlas, 1996.

_____. Pós-globalização, administração e racionalidade economica: a síndrome do avestruz. Sao Paulo: Atlas, 2004.

ALLEN, M.R.; ERICKSEN, J.; COLLINS, C.J. Human resource management, employee exchange relationships, and performance in small business. **Human Resource Management**, v. 52, n. 2, p. 153-174, 2013.

ALONSO-ALMEIDA, M.M; BAGUR-FEMENÍAS, L.; LLACH, J. The adoption of quality management practices and their impact on business performance in small service companies: the case of Spanish travel agencies. **Service Business**, Novembro, 2013.

ANDERSSON, S.; FLÓREN, H. Differences in managerial behaviour between small international and non international firms. **Journal International Entrepreneurship**, n.9, 233-258, 2011.

ASKUN, D.; OZ, E. U.; AŞKUN, O. B. Understanding Managerial Work Values in Turkey. **Journal of Business Ethics**, v. 93, n. 1, p. 103-114, 3 set. 2009.

ARTHURS, J. B A juggling act in the classroom: managing different learning style. **Teaching and Learning in Nursing**, v.55, p.303-319, 2007.

BARNARD, C. **As funções do executivo**. São Paulo: Atlas, 1971.

BEADLE, R. Managerial Work in a Practice-Embodying Institution: The Role of Calling, The Virtue of Constancy. **Journal of Business Ethics**, v. 113, n. 4, p. 679-690, 9 abr., 2013.

BELL, J. **Projeto de pesquisa:guia para iniciantes em educação, saúde e ciências sociais**. 4ª edição. Porto Alegre: Artmed, 2008.

BENTO, A.M.; WYSK, R.B. (1983) As funções do administrador: pesquisa-piloto no Rio de Janeiro. **Revista de Administração de Empresas**, v.23, n.3, jun/set.

BOOCOCK, G.; SHARIF, M.N.M. Measuring the Effectiveness of Credit Guarantee Schemes: Evidence from Malaysia. **International Small Business Journal**, v. 23, n. 4, p. 427-454, Agosto, 2005.

BOYATZIS, R.E.; KOLB, D.A. From learning styles to learning skills: the executive

Skills profile. **Journal of Managerial Psychology**. Vol. 10 Iss: 5 pp. 3 – 17, 1995.

BOX, G.E.P.; HUNTER, J. S.; HUNTER, W. G. Statistics for experimenters: design, innovation and discovery. 2^a edition, 2005.

BRUCE, D. et al. Small Business Activity and State Economic Growth: Does Size Matter? **Regional Studies**, v. 43, n. 2, p. 229-245, mar., 2009.

DE BRUYNE, P.; HERMAN, J.; DE SCHOUTHEETE, M. **Dynamique de la recherche en sciences sociales: les pôles de la pratique méthodologique**. Paris: Presses Universitaires de France, 1974.

BURREL, G.; MORGAN, G. **Social Paradigms and Organization Analysis** . London:Heinemann, 1979.

CALDAS, M.; FACHIN, R. C. **Paradigma funcionalista: desenvolvimento de teorias e institucionalismo nos anos 1980 e 1990**. Revista de Administração de Empresas, v. 45, n. 2, p. 46-51, 2005.

BURKE, G.I.; JARRAT, D.G. The influence of information and advice on competitive strategy definition in small and medium sized enterprises. **Qualitative Market Research**, V.7, N.2, p. 126-138, 2004.

CARLSON, S. **Executive behaviour**. Stockholm: Strombergs, 1951.

CARVALHO, K. C. **A Pequena Empresa e seu Ambiente Organizacional: construção de um mapa das práticas dos dirigentes de uma empresa de tecnologia da informação com base na Teoria da Dependência de Recursos e na Teoria Institucional**. Tese de Doutorado. Escola de Engenharia de São Carlos. Universidade de São Paulo, 2010.

CARROL, S. J.; GILLEN, D. J. Are the classical management functions useful in describing managerial work? **Academy of Management Review**, Anaheimv.12, n.1, p.38, 1987.

CATANA, A.; DELCEA, L. Entrepreneurship's contribution to the local economic development of romnia's north west development region through trade. **Proceedings of the 7th european conference on innovation and entrepreneurship**, v 1 e 2; p. 79-89, 2012.

CERQUEIRA, T. C. S. Estilos de aprendizagem em universitários. Tese (doutorado em educação) – Faculdade de Educação – Universidade Estadual de Campinas – Campinas, 2000.

COFFIELD, F. et al. Learning styles and pedagogy in post-16 learning: a systematic and critical review. London: **Learning & Skills Research Centre**, 2004.

COOPER, S.; BOTTOMLEY, C.; GORDON, J. Stepping out of the classroom and up the ladder of learning. **Industry and Higher Education**, February, 2004.

COPE, J. Toward a dynamic learning perspective of entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, July, p. 1042-2587, 2005.

COPE, J.; WATTS, G. Learning by doing. Na exploration of experience, critical incident and reflection in entrepreneurial learning. **International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research**, v.6, n.3, p.104-124, 2000.

COMISSÃO NACIONAL DE CLASSIFICAÇÃO. Classificação nacional de atividade econômica. Disponível em <<http://www.cnae.ibge.gov.br/>> Acesso em Maio/2015.

COULON, A. **Ethnomethodology**. California: Sage Publication, 1995.

COVRE, M. M. L. **A Formação e a ideologia do administrador de empresa**. Petrópolis, Vozes, 1981.

CRAINER, S. **Os revolucionários da administração**. São Paulo: Negócio, 1999.

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

CUNHA, P. R.; RAUSCH, R. B.; CUNHA, J. V. A. Contabilidade internacional: Uma análise metodológica e técnica das pesquisas publicadas no congresso de controladoria e contabilidade da USP e na revista de contabilidade e finanças da USP. XIII Seminário em Administração – Semead – Setembro de 2010.

CUNLIFFE, A.L. Managers as practical authors: reconstructing our understanding of managerial practice. **Journal of Management Studies**, v. 38, n.3, May, 2001.

CURY, H. N. (2000) **Estilos de Aprendizagem de Estudantes de Engenharia**, XVIII Congresso Brasileiro de Ensino de Engenharia, Ouro Preto.

DAFT, R. L. Administração. São Paulo: **Thomson Learning**, 2010.

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

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

DANDRIGDE, T.C. Children are not "little grown-ups": small business needs its own organizational theory. **Journal of Business Management**, Morgantown, v.17, n.2, p.53-57, Apr, 1979.

DAY, J. The value and importance of the small firm to the world economy. **European Journal of Marketing**, Vol. 34 Iss: 9/10, pp.1033 – 1037, 2000.

DAWE, A. 'The Two Sociologies', **British Journal of Sociology**, Vol. 21, No. 2, June, pp. 207–218, 1970.

DELANEY, J. T.; HUSELID, M. A. The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. **Academy of Management Journal**, v. 39, n.4. p. 949-969, 1996.

DE BELLO, T. C. Comparison of eleven major learning styles models: variables, appropriate populations, validity of instrumentation, and the research behind them. **Reading & Writing Quarterly**, v. 6, n. 3, p. 203-222, 1990.

DESMEDT, E.; VALCKE, M. Mapping the Learning Styles “Jungle”: An overview of the literature based on citation analysis. **Educational Psychology**. V. 24, N. 4, August, 2004.

DIERDORFF, E. C.; RUBIN, R. S.; MORGESON, F. P. The milieu of managerial work: an integrative framework linking work context to role requirements. **The Journal of applied psychology**, v. 94, n. 4, p. 972-88, jul. 2009.

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

DRUCKER, P. **Prática de administração de empresas**. São Paulo: Pioneira, 2003.

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

ERIKSSON, P.; HENTTONEN, E.; MERILAINEN, S. Managerial work and gender—Ethnography of cooperative relationships in small software companies. **Scandinavian Journal of Management**. V. 24, p. 354-363, 2008.

FAYOL, H. General and industrial management, London, Pitman, 1949.

FELLS, M.J. Fayol stands the test of time. **Journal of Management History**. Wagon Lane, v.6, n.8, p.354-360, 2000.

FELDER, R.M.; SILVERMAN, L.K. Learning and teaching styles in engineering education, **Engr. Education**, 78(7), 674–681, 1988.

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

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

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

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

FRYXELL, G.E.; LO, C.W.H. The influence of Environmental Knowledge and Values on Managerial Behaviours on Behalf the Environment: An empirical examination of managers in China. *Journal of Business Ethics*, v. 46, n. 1, Aug., pp. 45-69, 2003.

FULLER-LOVE, N. Management development in small firms. **International Journal of Management Reviews**, v. 8, n. 3, p. 175-190, set., 2006.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Crêrios de excelêcia 2010: avaliaçã e diagnôstico da gestão organizacional**. SP:FNQ, 2009.

GABRIELSSON;J.; TELL, J. (2009) **Managerial Learning and development in small firms: implications based on observations of managerial work**. Centre for innovation, research and competence in the learning economy (CIRCLE), n.3.

GARENGO, P.; BIAZZO, S.; BITITCI, U. S. Performance measure systems in SMEs: A review for a research agenda. **International Journal of Management Review**, V.7, n.1, p.25-47, 2005.

GARFINKEL, H. **Studies on ethnomethodology**. Cambrigde: Prentice-Hall, 1967.

GHOBIAM, A.; GALLEAR, D. TQM and Organization Size. **International Journal of Operations & Production Management**, V.17, N.2, p.121-163, 1997.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIOIA, D.A.; PITRE, E. Multiparadigm perspectives on theory building. **Academy of management Review**, v.15, n.4, Oct. 1990.

GOLDEN, T. D.; FROMEN, A. Does it matter where your manager works? Comparing managerial work mode (traditional, telework, virtual) across subordinate work experiences and outcomes. **Human Relations**, v. 64, n. 11, p. 1451-1475, 8 nov. 2011.

GRAY, C. AND MABEY, C. "Management development: key differences between small and large businesses in Europe", **International Small Business Journal**, Vol. 23 No. 5, pp. 467-86, 2005.

GREY, C. We are all managers now? We always were: On the development and demise of management. **Journal of Management Studies**, v.36, n.5, Setembro, 1999.

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

GUESSER, A.H. A etnometodologia e a análise da conversa e da fala. **Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos de Sociologia e Política da UFSC**, v.1, n.1, 2003.

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

HALES, C.P. What do manager do? A critical review of the evidence. **Journal of the Management Studies**, Oxford, v.23, n.1, p.88-115, Jan, 1986.

HALES, C. Bureaucracy lite and continuities in managerial work. **British Journal of Management**, v. 13, p.51-66, 2002.

HAMELIN, A. Small business groups enhance performance and promote stability, not expropriation. Evidence from French SMEs. **Journal of Banking & Finance**, v. 35, p. 613–626, 2011.

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

HERITAGE, J. C. **Etnometodologia**. In: GIDDENS, A.; TURNER, J. Teoria social hoje. São Paulo: Editora UNESP, 1999.

HUDSON, M.; SMART, A.; BOURNE, M. Theory and practice in SME performance measurement systems. **International Journal of Operations & Production Management**, v21, n8, p. 1096-1115, 2001.

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

HMIELESKI, K.M.; BARON, R.A. Entrepreneurs' optimism and new venture performance: a social cognitive perspective. **Academy of Management Journal**, V.52, N.3, p. 473-488, 2009.

JAMES, J. Owner as Manager, Extended Horizons and the Family Firm. **International Journal of Economics of Business**, v. 6, n. 1, p. 41-55, 1999.

JAPIASSU, H. **Introdução ao pensamento epistemológico** (7a ed.). Rio de Janeiro: Livraria Francisco Alves, 1992.

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

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

JULIEN, P.A.; LAFRANCE, C. Towards of "small the formalization is beautiful" Societal effectiveness versus economic efficiency. **Futures**, n. June, p. 211-221, 1983.

KANTER, R. M. The new managerial work. **Harvard Business Review**. November-December, 1989.

KAPLAN, R. S. et al. The Balanced Scorecard — Measures that Drive Performance. **Harvard Business Review**, v. January-Fe, 1982.

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

KATZ, R.L. Skills of an effective administrator. **Harvard Business Review Classic**, v.52, n.5., 1974.

KELLEY, D. J. et al. Building an organizational capability for radical innovation: The direct managerial role. **Journal of Engineering and Technology Management**, v. 28, n. 4, p. 249-267, out. 2011.

KEMPSTER, S.; COPE, J. International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research, **International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research**, Vol. 16 Iss: 1 pp. 5 – 34, 2010.

KOONTZ, H.; O'DONNELL, C. **Princípios de Administração: uma análise das funções administrativas**. Sao Paulo: Pioneira, 1978.

KOONTZ, H. The management theory jungle revisited. **The academy of management review**, Anaheim, v.5, n.2, p.175-1987, Apr., 1980.

KOSAKA, H. Japanese managerial behavior in strategic planning. **Journal of Business Research**, v. 57, n. 3, p. 291-296, mar. 2004.

KOTTER, J. P. **The general managers**. New York: Free, 1982.

KOTTER, J.P. What effective general managers really do? **Harvard Business Review**, New York, v.77, n.2, p.145, Mar./Abr., 1999.

KOLB, D.A. **Experiential learning: experience as the source of learning and development**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1984.

KOLB, D.; BOYATIZIS, R.; MAINEMELIS, C. Experiential Learning Theory: previous research and new directions. **Working Paper Series**. Department of Organizational Behavior, Case Western Reserve University, August, 1999.

KOLB, RUBIN, McINTYRE. **Psicologia organizacional: Uma abordagem vivencial**. São Paulo: Atlas, 1978.

KOLB, David A. **The learning style inventory**: Technical Manual. Boston: Ma.: McBer., 1976.

KOLB, A. Y.; KOLB, D. A. Learning styles and learning spaces: Enhancing experiential learning in higher education. *Academy of Management Learning & Education*, v. 4, n. 2, p. 193-212, 2005.

KURKE, L.B.; ALDRICH, H.E. Mintzberg was right: a replication and extension of the nature of managerial work. **Management Science**, v.29, n.8, August, 1983.

LAMOND, D. Henry Mintzberg vs Henri Fayol: of lighthouse, cubist and the emperor's new clothes. **The Journal of Applied Management and Entrepreneurship**, Fort Lauderdale, v.8, n.4, p.330-356, Oct., 2003.

LEITÃO, M.B.P. **Estilos de aprendizagem sob a ótica da psicologia evolucionista**. Dissertação (Mestrado em Psicobiologia) – Departamento de Fisiologia, Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Natal, 2006.

LEITE FILHO, G. A. et al. **Estilos de aprendizagem x desempenho acadêmico – uma aplicação do teste de Kolb em acadêmicos no curso de ciências contábeis**. In: Congresso USP de Controladoria e Contabilidade, 8, 2008, São Paulo. Anais do Congresso USP de Controladoria e Contabilidade 2008.

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

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

LING, Y. et al. The Impact of Transformational CEOs on the Performance of Small-to Medium-Sized Firms: Does Organizational Context Matter? **Journal of Applied Psychology**. V.93, N. 4, P. 923–934, 2008.

LODI, J.B. **História da Administração**. Sao Paulo: Pioneira, 1971.

MAES, J.; SELS, L.; ROODHOOFT, F. Modelling the Link Between Management Practices and Financial Performance. Evidence from Small Construction Companies. **Small Business Economics**, v. 25, n. 1, p. 17-34, ago, 2005.

MAHONEY ET AL. The Job(s) of Management. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, Volume 4, Issue 2, pages 97–110, February 1965.

MAINEMELIS, C.; BOYATZIS, R. E.; KOLB, D. A. Learning styles and adaptive flexibility testing experiential learning theory. **Management Learning**, v. 33, n. 1, p. 5-33, 2002.

MAN, T.W.Y. "Exploring the behavioural patterns of entrepreneurial learning: A competency approach", **Education +Training**, Vol. 48 Iss: 5 pp. 309 – 32, 2006.

MANOOCHERHI, G. "Overcoming obstacles to developing effective performance measures", **Work Study**, Vol. 48 Iss: 6, pp.223 – 229, 1999.

MARCH, H.G.; SIMON, H.A. Teoria das organizações. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1981.

MARTINKO, M.J.; GARDNER, W.L. Structured observation of managerial work: a replication and synthesis. **Journal of Management Studies**, v.27, n.3, May, 1990.

MAURER, T. J.; WEISS, E. M. Continuous Learning Skill Demands: Associations with Managerial Job Content, Age, and Experience. **Journal of Business and Psychology**, v. 25, n. 1, p. 1-13, 2 jul. 2009.

MINTZBERG, H. Managerial work: analysis from observation. **Management Science**, Providence, v.18, n.2, p.97-110, Oct., 1971.

_____. Strategy making in three model. **California Management Review**, Berkeley, v.16, n.2, p.44-53, Winter, 1973.

MINTZBERG, H. **The nature of managerial work**. Harper & Row: Nova Iorque, 1973.

_____. The manager's job: folklore and fact. **Harvard Business Review**, New York, v.53, n.4, p.49-61, jul/ago, 1975.

MINTZBERG, H. **Trabalho do executivo: o folklore e o fato**. Coleção Harvard de Administração. Nova Cultural, São Paulo, 1986.

MINTZBERG, H. Crafting strategy. **Harvard Business Review**, 1987.

_____. The manager's job: folklore and fact. **Harvard Business Review**, New York, march/apr, 1990.

_____. Rounding out the Manager's Job. **Sloan Management Review**, v.36, n.1, Fall, 1994.

MINTZBERG, H. **MANAGING**: desvendando o dia a dia da gestão. 1ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MITRA, J; ABUBAKAR, YA Entrepreneurship, growth and the high impact firms in regions. **Proceedings of academy of innovation and entrepreneurship**, 2010.

MORGAN, R.E.; STRONG, C.A. Business performance and dimensions of strategic orientation. **Journal of Business Research**, v. 56, p. 163-176, 2003.

MORRISON, A. BERGIN-SEERS, S."Pro-growth small businesses: learning "architecture", **Journal of Management Development**, Vol. 21 Iss: 5 pp. 388 – 400, 2002.

MOSCARINI, G.; POSTEL-VINAY, F. The Contribution of Large and Small Employers to Job Creation in Times of High and Low Unemployment. **American Economic Review**, v. 102, n. 6, p. 2509-2539, 2012.

MOTTA, F.C.P.; VASCONCELOS, I.F.G. **Teoria Geral da Administração**. Sao Paulo: Thomson, 2002.

NADLER, D.A.; GERSTEIN, M.S.; SHAW, R.B. **Arquitetura organizacional: a chave para a mudança empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

NEELY, A; GREGORY, M.; Gregory, PLATTS, G.K. "Performance measurement system design: A literature review and research agenda", **International Journal of Operations & Production Management**, Vol. 15 Iss: 4, pp.80 – 116, 1995.

NEELY, A. The performance measurement revolution: why now and what next? **International Journal of Operations & Production Management**, v. 19, n. 2, p. 205-228, 1999.

NOORDEGRAAF, M.; STEWART, R. Managerial behaviour research in private and public sectors: distinctiveness dispute and directions. **Journal of Management Studies**, Oxford, v.37, n.3, p. 427-449, May, 2000.

O'GORMAN,C.;BOURKE, S.; MURRAY, J. A. The Nature of Managerial Work in Small Growth-Orientated Businesses. **Small Business Economics**, v.25, n.1 p.1-16, 2005.

OLIVEIRA, J. Estilos gerenciais do dirigente e estágios de desenvolvimento da pequena empresa: proposição de um modelo baseado nas funções e nos papéis do administrador e no setor metal mecanico de Araraquara, Matao e Sao Carlos – SP. Tese de Doutorado. Universidade de Sao Paulo, Sao Carlos, 2010.

OLIVEIRA, J. et al. What do small business owner-managers do? A managerial work perspective, *Journal of Global Entrepreneurship Research*, v.5, n.19, 2015.

OMERZEL, D.G.; ANTONCIC, B. Critical entrepreneur knowledge dimensions for the SME performance. **Industrial Management & Data Systems**, V.108, N.9, p. 1182-1199, 2008.

OTLEY, D. Performance Management: a framework for management control systems research. **Managing accounting research**, v.10, p.363-382, 1999.

PARKER, L.D.; RITSON, P.A. Revisting Fayol: anticipating contemporary management. **British Academy of Management**, London, v.16, n.1, p.175-194, 2005.

PASTORIZA, D.; ARIÑO, M. A.; RICART, J. E. Ethical Managerial Behaviour as an Antecedent of Organizational Social Capital. **Journal of Business Ethics**, v. 78, n. 3, p. 329-341, 17 mar. 2007.

PASSUELO; C.B. Aplicação da análise da conversa etnometodológica em entrevista de seleção: considerações sobre o gerenciamento de impressões. **Estudos de Psicologia**, v.12, n.3, 243-251, 2007.

PEREIRA, B. **Empresarios e Administradores no Brasil**. Editora Brasiliense, 1974.

PERNOMIAN, V. A. Visualização exploratória de dados do desempenho na aprendizagem em um ambiente adaptável. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo: Escola de Engenharia de São Carlos, 2008.

PENNINGS, A. H.; SPAN, P. Estilos cognitivos e estilos de aprendizagem, in Leandro S. Almeida (editor). *Cognição e Aprendizagem Escolar*. Porto, Associação dos Psicólogos Portugueses, 1991.

PHILBIN, M et al. A survey of gender and learning styles. **Sex Roles**, v. 32, Issue 7-8, April, pp 485-494, 1995.

PINSONNEAUT, A. RIVARD, S. Information Technology and the nature of managerial work: from de productivity paradox to the Icarus paradox? *MIS Quartely*, Setember, 1998.

PITTAWAY, L.; COPE, J. Simulatin Entrepreneurial Learning. **Management Learning**, V. 38, N. 2, p. 211-233, 2007.

POPE, C.; MAYS, N.(2009) **Pesquisa qualitativa na atenção a saúde**. 3 ed. Porto Alegre: Artmed.

POLITIS, D. The process of entrepreneurial learning: conceptual framework. entrepreneurship. **Theory and Practice**, v. 29, n. 4, p. 399–424, 2005.

PREUSS, L. On the contribution of public procurement to entrepreneurship and small business policy. **Entrepreneurship & Regional Development: An International Journal**, v. 23, n. 9-10, p. 787-814, 2011.

RAE, D.; CARSWELL, M. Towards a conceptual understanding of entrepreneurial Learning. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, Vol. 8 Iss: 2 pp. 150 – 158, 2001.

RATTNER, H. Acumulação de capital, internalização da economia e as PME. **Revista de Economia Política**, v.4, n.3, junho-setembro, 1984.

RAUFFLET, E. Os gerentes e suas atividades cotidianas. In: DAVEL, E; MELO, M.C.O. (org). **Gerencia em ação**: Singularidades e dilemmas do trabalho gerencial. Rio de Janeiro: FGV. P.67-82, 2005.

RAYMOND, L.; MARCHAND, M.; ST-PIERRI, J.; CADIEX, L.; LABELLE, F. Dimensions of small business performance from the owner-manager's perspective: reconceptualization and empirical validation. **Entrepreneurship & Regional Development: An international Journal**, 2013.

RIDING, R.; CHEEMA, I. Cognitive Styles – Overview and Integration. *Education Psychology*, v.11 (3/4), p.193-215, 1991.

REID, D. Fayol: From experience to theory. **Journal of Management History**, Wagon lane, v.1, n.3, p.21-36, 1995.

ROSIM, D. **Trabalho do dirigente da pequena empresa**: estudos de caso em empresas do setor metal mecânico. Dissertação de Mestrado. Universidade de São Paulo: Escola de Engenharia de São Carlos, 2013.

ROSS, et al. **Princípios da Administração Financeira**. São Paulo: Editora Atlas, 1998.

SALOMÃO, C. S. Mulheres empreendedoras em pequenas empresas: análise dos estilos de aprendizagem e dos estilos de liderança. 165f. **Dissertação (Mestrado)** – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2011.

SAYLES, L.R. (1964) **Managerial Behaviour: administration in complex organization**. San Francisco: McGraw-Hill.

SCHWANDT, T. A. **Três posturas epistemológicas para a investigação qualitativa: interpretacionismo, hermenêutica e construtivismo social**. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens. Porto Alegre: Artmed, 2006.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS [SEBRAE].< <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/Micro-e-pequenas-empresas-geram-27%25-do-PIB-do-Brasil> >. Acesso em: 19 jan. 2015.

SEVERIENS, S.; DAM, G.T. Gender and gender identity differences in learning styles. **Educational Psychology**, v. 17, n. 1-2, 1997.

SEMADAR, A.; ROBINS, G.; FERRIS, G. R. Comparing the validity of multiple social effectiveness constructs in the prediction of managerial job performance. **Journal of Organizational Behavior**, v. 27, n. 4, p. 443-461, jun. 2006.

SILVA, C.R.; ANDRADE, D.N.P.; OSTERMANN, A.C. Análise da conversa: uma breve introdução. **ReVEL**, v.7, n.13, 2009.

SILVA, E. L. da; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis, Laboratório de Ensino à Distância da UFSC, 2000.

SULLIVAN, R. "Entrepreneurial learning and mentoring", **International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research**, Vol. 6 Iss: 3, pp.160 – 175, 2000.

SHORAM, A. Export performance: A conceptualization and empirical assessment. *Journal of international marketing*, v.6, n. 3, p. 59, 1998.

SIMAR, C.; RICE, R.E. Managerial information behavior: Relationship among Total Quality Management Orientation, Information, Use Environments, and Managerial Roles. **Total Quality Management**, v.17, n.1, p.79-95, January, 2006.

SIMON, H. **Comportamento Administrativo**: estudo de processos decisórios nas organizações administrativas. Rio de Janeiro: FGV, 1979.

SIMPLES NACIONAL E MEI: Alterações para 2012. (2012). Brasília. Disponível em: <http://www8.receita.fazenda.gov.br/SimplesNacional/sobre/Alteracoes_SN_2012_v4.pdf> Acesso em: 14 de Junho de 2012.

SMALL BUSINESS ADMINISTRATION. **Table of small business Standards**. Disponível em: <http://www.sba.gov/size>. Acesso em Fevereiro de 2012.

SOBRAL, F.; PECI, A. **Administração: teoria e pratica no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

SOUZA, A.E. Indicadores de mensuração de desempenho em pequenas e medias empresas: estudo no setor calçadista de Santa Catarina. **Tese de Doutorado**. Universidade de Sao Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Sao Paulo, S.P, 2011.

STEWART, R. **The reality of management**. London: Pan Books, 1963.

STEWART, R. **Managers and their jobs**. Londres: Pan Books, 1967.

STEWART, R.; FONDAS, N. How managers can think strategically about their Jobs. **The Journal of Management Development**, v.11, n.7, p.10-17, 1982.

STEWART, R. A model for understanding managerial jobs and behavior. **The Academy of Management Review**, Anaheim, v.7, n.1, p.7-13, Nov., 1982.

STEWART, R. Studies of managerial jobs and behavior: the ways forward. **Journal of Management Studies**, v.26, n.1, January, 1989.

MINTZBERG, H. Ascensão e queda do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. Metodologia **da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Editora Atlas, 2007.

SADLER-SMITH, E. Cognitive Style and the Management of Small and Medium-Sized Enterprises. **Organization Studies**, v.25, n.2, p.155-181, 2004.

STRONG, C. A. Is managerial behaviour a key to effective customer orientation? **Total Quality Management & Business Excellence**, v. 17, n. 1, p. 97-115, 2006.

STYLES, C. Export performance measures in Australia and the United Kingdom. *Journal of International Marketing*, v. 6, n.3, p. 9., 1998.

TEIXEIRA, H.J. Análise das abordagens sobre a função do administrador. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v.21, n.2, p.27-38, abr./jun., 1981.

TEIXEIRA, H. Comparação entre o trabalho de dirigentes de pequenas e médias empresas e o trabalho de dirigentes de grandes empresas através da observação estruturada. **Revista de Administração de Empresas**, v. 22, n. 1, p. 48-51, 1982.

TEIXEIRA Estudo comparativo do trabalho e de dirigentes de PMEs e de GEs. São Paulo: Faculdade de Economia e Administração - USP, 1985. (Tese de Doutorado), 1985.

TEIXEIRA, H. J. **Descrição e análise do trabalho de dirigentes de pequenas e médias empresas**. Tese de mestrado não-publicada apresentada à FEA-USP, 1979.

TEIXEIRA, H.J.; PELLEGGATTI, M. Métodos para coleta de dados sobre o trabalho administrativo. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v.26, n.2, p. 61-64, abr./Jun., 1986.

TENGBLAD, S. **The Work of Managers** - Towards a Practice Theory of Management. Oxford University Press, 2012

TENGBLAD, S. Study of managerial work. **Scandinavian Journal of Management**, v. 19, p. 85-101, 2003.

TENGBLAD, S. **Expectations of Alignment: Examining the Link Between Financial Markets and Managerial Work**. *Organization Studies*, v. 25, n. 4, p. 583-606, 2004.

TENGBLAD, S. Is there a “new managerial work”? A comparison with Henry Mintzberg’s classic study 30 years later. **Journal of Management Studies**, v.43, n. 7, 2006.

THEOPHILO, R.; IUDICIBUS, S. Uma análise critic-epistemológica da produção científica em contabilidade no Brasil. **Contabilidade, gestão e governança**, v.8. n.2, 2005.

THORPE, R. et al. Using knowledge within small and medium-sized firms: A systematic review of the evidence. **International Journal of Management Review**. V.7, n.4, p. 257-281, 2005.

THURIK, R.; WEENEKERS, S. Entrepreneurship, small business and economic growth. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v.11, n.1, p. 140, 2004.

TELL, J.; GABRIELSSON, J. (2013) Management development in small firms: Understanding the learning dilemma for small business managers. **International Journal of Innovation Science**, v.5, n.3.

TONIDANDEL, S.; BRADDY, P.W.; FLEENOR, J.W. Relative importance of managerial skills for predicting effectiveness. **Journal of Managerial Psychology**. V.27, n.6, 2012.

TORRES, O. The SME concept of Pierre-André Julien: An analysis in the terms of proximity. **Small Business**, n.2, 2004.

TORRES, O.; JULIEN, P.A. Specify and denaturing of small business. **International Small Business Journal**, v.23, n.4, p.355-377, 2005.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução a pesquisa em ciencias sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 2008.

TURATO E. R. Métodos qualitativos e quantitativos na área da saúde: definições, diferenças e seus objetos de pesquisa. **Revista de Saúde Pública**, v. 39, n.3, p. 507-14, 2005.

ZHANG, J.; HAMILTON, E. A process model of small business owner-managers' learning in peer networks. **Education + Training**, v.51, n.8/9, p. 607-623, 2009.

WATSON, T.J. (2000) Making sense of managerial work and organization research processes with Caroline and Terry. **Organization**, v 7, n.3, 489-510, 2000.

WATSON, T. J. **Ethical Choice in Managerial Work: The Scope for Moral Choices in an Ethically Irrational World**. Human Relations, v. 56, n. 2, p. 167-185, 2003.

WELSH, J.A.; WHITE, J.F. A small business is not a little big business. **Harvard Business Review**, v.59, n.4, p.18-32, July/Aug, 1981.

WHITLEY, R. On the nature of managerial tasks and skills: Their distinguishing characteristics and organization. *Journal of Management Studies*, v.26, n.3, May, 1989.

WILLIAMSON, O. E. **Organization Theory: from Chester Barnard to the present and the beyond**. New York: Oxford, 1995.

WILLMOTT, H Images and ideals of managerial work: a critical examination of conceptual and empirical accounts. **Journal of Management Studies**, Oxford, v.21, n.3, p.348-368, July, 1984.

WILLMOTT, H Strenght is ignorance; slavery is freedom: managing culture in modern organizations. **Journal of Management Studies**. Oxford, v.30, n.4, p.515-552, July, 1993.

WILLMOTT, H. Rethinking management and managerial work: capitalism, control, and subjectivity. **Human Relations**, v.50, n.11, p.1329, 1997.

WILLMOTT, H. Rethinking Management and Managerial Work: Capitalism, Control and Subjectivity. **Human Relations**, v.50, n.11, Nov, p.1327, 1997.

WIKLUND, J.; SHEPHERD, D. Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach. **Journal of Business Venturing**, v. 20, n. 1, p. 71-91, 2005.

WOOD JR, T. **Abaixo o pop management**. Sao Paulo: Elsevier, 2003.

WREN, D.A. **The evolution of management thought**. New York: John Wiley, 1994.

APÊNDICES

Apêndice A – Protocolo de Pesquisa – 1a fase: Quantitativa

#	Objetivos Específicos	Variáveis da pesquisa	Subvariáveis da pesquisa	Construtos de pesquisa	Coleta de dados
1	Identificar por meio da aplicação do inventário de estilos de aprendizagem quais os estilos de aprendizagem dos dirigentes das pequenas empresas	Estilos de aprendizagem	Divergente	<ul style="list-style-type: none"> - percebe as informações pela impressão processada reflexivamente; - sem a necessidade de experimentar ativamente; - divergente porque as coisas são processadas de diferentes perspectivas. 	Por meio da aplicação do inventário de estilos de aprendizagem de Kolb (1984). Trata-se de um questionário estruturado.
			Convergente	<ul style="list-style-type: none"> - perceber as informações pela conceitualização abstrata; - processa experimentando ativamente; - convergente porque as pessoas tomam decisões rapidamente. 	
			Acomodador	<ul style="list-style-type: none"> - percebendo a informação por meio da experiência concreta; - processando as informações ativamente; - acomodador porque faz uma adaptação do aprendizado em seu benefício e utiliza a criatividade para mudar e fazer melhor. 	
			Assimilador	<ul style="list-style-type: none"> - percebe as informações com base na compreensão intelectual; - processa de modo reflexivo, sem necessidade de experiência ativa; - assimilador porque analisa, organiza e assimila partes da informação e as transforma em um todo. 	

Apêndice A - continuação

2	Identificar quais papeis de Mintzberg (1973) são mais desempenhados pelos dirigentes da pequena empresa	Papéis do administrador	Interpessoal	<p>Representante: participa de eventos externos, como cerimônias de concessão de prêmios ou de entidade de classe; atende as pessoas externas, como funcionários da SABESP, prefeituras, sindicatos ou fiscais de tributos;</p> <p>Líder: realiza eventos sociais, tais como jantares ou almoços, para promover a imagem ou produtos da empresa; comunica, dá ordens e orientação aos subordinados; critica, reconhece e motiva os subordinados; percebe que</p> <p>Ligação: estabelece meios de comunicação com os funcionários; estabelece relacionamentos profissionais com pessoas externas a empresa;</p>	Por meio da aplicação do questionário estruturado de Oliveira (2010)
			Informacional	<p>Monitor: repassa informações externas importantes aos funcionários; identifica e coleta informações relevantes para a empresa; avalia o desempenho da empresa, a fim de realizar ajustes e mudanças; verifica as ações dos competidores e os acontecimentos do ambiente externo</p> <p>Disseminador: classifica quais informações serão compartilhadas com os subordinados; compartilha informações relevantes com os subordinados; assegura que os subordinados recebam informações relevantes para a execução da tarefa;</p> <p>Porta voz: concede entrevistas e/ou realiza discursos e/ou apresenta informações da empresa para públicos externos; pronuncia-se sobre a história ou situação da empresa em eventos ou reuniões; reivindica benefícios para o setor como um todo;</p>	
			Decisional	<p>Empreendedor: identifica oportunidades para explorar novos negócios para a empresa; procura por inovações que possam se tornar projetos da empresa; conduz a implantação de projetos de melhoria ou mudança de produto ou serviço</p>	
				<p>Solucionador de distúrbios: resolve os conflitos entre subordinados, advindos de situações inesperadas; resolve os impasses dos subordinados com clientes, fornecedores e/ou outras pessoas;</p> <p>Alocador de recursos: organiza o tempo para a realização do trabalho; decide sobre os investimentos da empresa;</p> <p>Negociador: negocia acordos com entidades de classe, governamentais e jurídicas; negocia a comercialização de produtos, serviços ou acordos com outras empresas;</p>	
3	Identificar como está o desempenho organizacional das pequenas empresas, umas em relação às outras	Desempenho organizacional	Faturamento Bruto	valores recebidos pela venda de produtos ou serviços	Questionário desenvolvido pela autora com base na revisão da literatura
			Rotatividade dos funcionários	$\{(n^{\circ} \text{demissões} + n^{\circ} \text{admissões}) / 2\} / n^{\circ} \text{funcionários ativos}$	

Apêndice B – Protocolo de Pesquisa – 2a fase: Qualitativa

#	Objetivos Específicos	Categorias da pesquisa	Sub categorias	Descrição das subcategorias	Coleta de dados
1	Compreender os etnométodos e os significados subjetivos atribuídos a aprendizagem do dirigente	Etnométodos	Teorias pessoais	Maneira como indivíduo entende e cria seus próprios conceitos e atribuem os mesmos em relação à determinado tema.	Análise da conversa
		Significados subjetivos	Significados implícitos	Conceitos que os dirigentes podem ter internalizados e que nunca foram estudados na teoria das PMEs	
2	Compreender os etnométodos e o significado subjetivo atribuído ao trabalho do dirigente	Etnométodos	Teorias pessoais	Maneira como indivíduo entende e cria seus próprios conceitos e atribuem os mesmos em relação à determinado tema	Análise da conversa
		Significados subjetivos	Significados implícitos	Conceitos que os dirigentes podem ter internalizados e que nunca foram estudados na teoria das PMEs	
3	Compreender o significado subjetivo da relação da aprendizagem e do trabalho do dirigente	Etnométodos	Teorias pessoais	Maneira como indivíduo entende e cria seus próprios conceitos e atribuem os mesmos a respeito da relação da aprendizagem e do trabalho do dirigente.	Análise da conversa
		Significados subjetivos	Significados implícitos	Conceitos que os dirigentes podem ter internalizados a respeito dessa relação e que nunca foram estudados na teoria das PMEs	

Apêndice D – Organização dos dados

EMPRES A	Trabalho do dirigente	Estilos aprendizagem	Desempenho Organizacional					
			DRF 11- 12	DRF 12- 13	DRF 13- 14	DRT 11- 12	DRT 12- 13	DRT 13- 14
1	Informacionais	Assimilador	-0,2	0,0245	0,0179	0,22	0,11	0,32
	Decisionais/Processo	Divergente	0,3	0,3	0,3	0,2	0,2	0,2
	Interpessoais	Divergente	0,3	0,1	0,4	0,03	0,03	0,03
	Processo	Acomodador	0,2	0,2	0,2	0,1	0,3	0,3
	Interpessoais	Acomodador/Divergente	-0,69	0,48	0,14	-0,05	0,05	0
	Decisionais	Divergente/Assimilador	0,1	0,1	0	0	0	0
	Informacionais	Assimilador	0	0,19	0,38	0	0	0
	Decisional	Divergente/Assimilador	0	3	10	0,2	0,3	0,7
	Informacionais	Divergente	0,19	0,14	0,03	0	0	0
	Informacionais	Divergente	0,15	0,12	0,11	0	0	0
	Interpessoais	Assimilador	0,21	0,12	0,11	0,17	0,15	0,2
	Processo	Assimilador	0,2	0,2	0,2	0,05	0,05	0,05
	Processo	Divergente/Assimilador	0	0,6	0,65	0	0,7	0,7
	Processo	Divergente	0,15	0,1	0,1	0	0,05	0,15
	Processo	Assimilador	0,15	0,2	0,5	0,01	0,01	0,01
	Processo	Acomodador	0,1	-0,05	0,098	0,001	0,002	0,003
	Interpessoais	Assimilador	1	0,9	0,8	0,5	0,45	0,4
	Processo	Divergente	0,3	-0,4	0	0	0	0,3
	Processo	Acomodador	1	1	1	0,2	0,3	0,5

20	Decisionais	Assimilador	0	0,05	0	0,01	0,01	0,01
21	Interpessoais	Divergente	0,12	0,1	0	0	0	0
22	Processo	Convergente	0	-0,05	-0,1	0	0,05	0,2
23	Interpessoais	Assimilador	-0,26	0,2	-0,0929	0,09	0,018	-0,0022
24	Informacionais	Acomodador/Divergente	0,02	1	0,67	0,052	0,12	0,09
25	Decisionais	Acomodador	0,35	0,4	0,35	0,5	0,5	0,5
26	Processo	Assimilador	0,08	-0,1	0	0,22	0,18	0,22
27	Informacionais	Assimilador	0	-0,2	0	0	-0,25	0
28	Processo	Divergente	0	1	0,3	0,2	0,5	0,15
29	Processo	Assimilador	0,2	0,4	1	0,5	0,8	0,8
30	Decisionais/Processo	Acomodador	0,15	-0,08	-0,15	0,2	-0,1	-0,2
31	Decisionais	Acomodador	0,14	0,18	0,15	0,15	0,2	0,25
32	Decisionais/Processo	Divergente	0,04	0,04	0,04	0	0	0
33	Informacionais	Acomodador	0,0887	0,012	0,13	0,02	0,02	0,02
34	Processo	Divergente	0	0	0	0,1	0,1	0,1
35	Informacionais	Divergente	-0,3	-0,25	-0,4	0,18	0,17	0,17
36	Informacionais	Divergente	-0,1	-0,1	-0,1	0	0	0
37	Interpessoais	Assimilador	0,1	0,05	0,05	0,3	0,5	0,25
38	Decisionais	Acomodador	0,3	0,1	0,07	0,7	0,7	0,6
39	Interpessoais/Informacionais	Assimilador	0,03	0,04	0,4	0,34	0,39	0,24
40	Processo	Divergente	0,09	0,3	-0,2	0,08	0,1	0,1
41	Informacionais	Assimilador	-0,7	3,05	-0,4	0,2	0,4	0,3
42	Processo	Convergente	0	0	0	0	0,4	2
43	Processo	Divergente	-0,2	0,1	0,6	0,02	0,02	0,01
44	Processo	Assimilador	0	0	0	0	0	0
45	Decisionais/Processo	Acomodador	0,2	-0,1	-0,3	0,02	0,02	0,01

Apêndice E – Transcrição de trechos da entrevista com o dirigente A

Trecho 1 – Entrevista A – (02'03'')

Dirigente: A gente tem que ser pau para toda obra, entendeu? Tem que auxiliar na produção, auxiliar na usinagem, auxiliar no projeto, auxiliar compras, auxiliar vendas, atender clientes também, entendeu? Então, principalmente clientes quando o assunto é técnico e que as pessoas na verdade elas perdem um pouco, né? Como eu tenho já uma vasta experiência na questão desses tipos de equipamentos que a gente fabrica, né? Então fica mais fácil pra mim conduzir as coisas, vamos dizer, os questionamentos técnicos.

Trecho 2 – Entrevista A – (02'03'')

Dirigente: O rótulo é o quebra galho (risos), quebra galho, quebra galho de todo mundo entendeu? Como eu te falei, você tem que tentar resolver situações de todas as áreas, né? É Claro que pra tentar resolver isso tem que ter um pouco de conhecimento, e/ou aliás, uma experiência em cima, na verdade, o que eu faço aqui é pela experiência que eu tenho ao longo desses tempos de trabalho em cima disso, né? Já te falei que pessoal do departamento de engenharias aí de grandes empresas aí, eles não fazem nada sem ligar para mim e perguntar se pode ser feito, se não pode ser feito se não pode, pra mim calcular, entendeu? Vou te falar faz, pode fazer, então, é o verdadeiro quebra galho, entendeu? (Risos).

Pesquisadora: Vai resolvendo aí os problemas que acontecem.

Trecho 3 – Entrevista A (04'10'')

Pesquisadora: Assim, o senhor falou que o senhor tem até o ensino médio completo né? Não?

Dirigente: Tenho quarto ano de grupo primário.

Pesquisadora: Quarto ano do primário e o senhor tem experiências que o senhor já trabalhou nesta área em Ribeirão Bonito?

Apêndice E – Continuação

Dirigente: Sim, as experiências que eu adquiri foi comprando livros, estudando e as dúvidas que eu tinha eu perguntava para alguém, entendeu? É, em cima de manuais de engenharia, e resistência de matérias, entendeu? Fiz curso em cima da de hidráulica, pneumática, entendeu? E na verdade quem calcula todos os equipamentos hoje que é fabricado aqui, que é esta área de água, petróleo, bombas, essas coisas, quem calcula tudo sou eu, normalmente, eu que faço os cálculos de dimensionamento, entendeu? Materiais, hidráulicos, pneumático, normalmente sou eu que desenvolvo isso aí.

Trecho 4 – Entrevista A – (6`11``)

Pesquisadora: Hoje, por exemplo, quando o senhor se depara com algum problema que o senhor não sabe resolver, como o senhor vai fazendo?

Dirigente: Quando eu não consigo resolver, aí eu busco ajuda em outros setores, entendeu? Pessoal de engenharia, entendeu? Pra pode resolver o problema, entendeu? É dessa forma aí, principalmente em projetos, né? Hum, mas na questão de projetos, o único que fez máquina hidráulica para perfurar poço de petróleo no Brasil foi eu, estou com o projeto totalmente desenvolvido por mim, foi descoberto aqui, né? Hoje tenho perfuratriz fazendo furo direcional no Brasil que ninguém tinha feito no Brasil, entendeu? Eu fiz, e não foi cópia de ninguém e nem observei uma fotografia, desenvolvi todo o projeto, né? Tenho essas máquinas, furamos até 3 mil metros de furos direcional pra área de petróleo, entendeu?

Apêndice E – Continuação

Trecho 5 – Entrevista A – (7'50'')

Dirigente: Porque é muito fácil copiar as coisas, né? Que é o que a maioria faz, né? Eu nunca copiei nada de ninguém, hoje as maiorias das empresas copiam os produtos que eu faço, tem um monte de gente copiando os equipamentos que eu faço no mercado, e eu nunca copiei nada de ninguém, eu sempre criei, nem um parafuso, nunca copiei nada de ninguém, entendeu? Sempre fui eu que criei, toda essa linha de equipamento que tenho hoje que na empresa, foi tudo eu que desenvolvi praticamente. Sempre fui eu que criei.

Trecho 6 – Entrevista A – (9'00'')

Dirigente: A maioria das situações quando eles se deparam, principalmente o pessoal na produção, se deparam com projetos que eles não conseguem solucionar, entendeu? (risos) Sempre me procuram. Pra solucionar, entendeu?

Trecho 7 – Entrevista A – (9'57'')

Pesquisadora: E como o senhor faz para buscar, para adquirir experiência, alguma coisa para isso?.

Dirigente: A experiência, a vivência ao longo do tempo em cima desse tipo de produto, das coisas que a gente faz, então a gente fica, tem uma visão mais clara dos problemas, do que pode acontecer, o que vai acontece, entendeu? É como te falei, e tem várias empresas de

engenharia fora, né? Que trabalham nessa área principalmente de petróleo que algo que eles vão fazer ou dificuldades que eles têm, algum desenvolvimentos que eles querem fazer, mudanças, aquelas coisas eles me consultam, sempre me consultam pra saber se vai da certo, se não

Apêndice E – Continuação

dá, como tem que fazer, entendeu? E eu sempre passei isso para todo mundo e nunca cobre nada por isso, entendeu? Por isso que eu continuo pobre, porque minha vida sempre foi ensinar entendeu? Ensinar as pessoas o que eu aprendi ao longo do tempo.

Trecho 8 – Entrevista A – (25'46'')

Dirigente: Na verdade eu sou um ex-boia fria que conseguiu fazer alguma coisa na vida sem a ajuda de ninguém, sempre sozinho.

Pesquisadora: É verdade...

Dirigente: Então, tô aí, tenho nome bom no mercado, praticamente no mundo, entendeu? Já recebi visitas aqui do pessoal da China, Coréia, do Japão, da Holanda, Estados Unidos, Canadá, entendeu? Que vem porque se sabe os produtos que a gente desenvolve, né, Entendeu? Tem empresas foras do que tão, até pediram pra gente montar representações, que querem pegar representação nossa, entendeu?

Trecho 9 – Entrevista A – (27'19'')

Dirigente: Eu não mudei nada, eu sou a mesma pessoa de quando carpia cana, o mesmo jeito, eu não mudei, não é porque eu consegui fazer alguma coisa que, entendeu? Que eu me sinto superior a ninguém, nós não somos superior a ninguém.

Apêndice F – Transcrição de trechos da entrevista com o dirigente B

Trecho 1 – Entrevista B – (00'30'')

Pesquisadora: Você poderia me contar um pouco a respeito da sua rotina, desde a hora que você chega até às cinco, assim, a hora que você vai?

Dirigente: Normalmente de manhã quando eu chego, eu... eu passo pelo laboratório que a gente tem aqui, e eu pergunto - porque normalmente eu chego um pouco depois que o pessoal já tá aqui já - não chego junto com o pessoal - então eu vou no laboratório e pergunto como estavam as cargas anteriores de vazamento que eu não estava presente.

Pesquisadora: Se ocorreu algum problema, se ele tem alguma dúvida de alguma coisa que ele queira falar, aí ele vai me contar o que aconteceu, se tá tudo certo, ou, se aconteceu algum problema ou outro, ou, se aconteceu alguma coisa e o que ele teve que fazer...o que ele teve que fazer para corrigir aquilo.

Dirigente: Normalmente eu faço isso de manhã.

Trecho 2 – Entrevista B – (03'58'')

Pesquisadora: Quando acontece algum problema assim, quando alguma coisa inesperada ocorre, o que você faz para conseguir resolver esses problemas assim?

Dirigente: Uma coisa que não é rotineira, então, na verdade eu tento improvisar alguma coisa na hora, é que é assim, se é uma coisa que não é uma rotina, normalmente o pessoal não sabe mesmo o que vai te que se feito, normalmente vão me procurá, eles vão me procurar porque eu tenho que resolver o problema, é aí eu tento interpretá na hora o que realmente, na hora que eu tô pensando e/ou a melhor solução para aquilo

Apêndice F – Continuação

que pode se feito, é, basicamente é isso, eu tento buscar o conhecimento que eu tenho naquele momento pra tentar resolver a situação da melhor forma possível.

Trecho 3 – Entrevista B – (13'00'')

Dirigente: Se for uma outra fundição eu acho que ajudaria, que é um setor semelhante, mas aí eu teria que talvez estudar outras rotinas pra outros tipos de setores de empresas, porque assim, talvez ela não tenha um laboratório, mas eu acho que sim, eu acredito que (**incompreensível**) algumas rotinas pra você trabalhar na (**incompreensível**) de gestão, i talvez especificamente esta seja pro mesmo setor, acredito que ou a empresa, ou uma outra empresa de fundição ajudaria talvez esse procedimento, aí as outras empresas, outros setores, teria que verificar o que é mais interessante, você verifica durante o dia ou ir à tarde, pra que você tenha as informações necessárias para fazer a gestão.

Trecho 4 – Entrevista B – (22'39'')

Pesquisadora: Se eu te pedisse pra definir gestão, baseado no que você faz aqui, nesse conjunto de atividades aí que você mencionou, da sua rotina? Defina gestão de acordo com sua experiência na empresa...

Dirigente: Tá, eu acho que é...que é... tomar uma..., resolver algumas coisas com pequenas informações, você vai buscando informações que são importantes pra você, que, juntando todas essas informações, você consegue ter uma ideia melhor do que tá acontecendo, pra tomar a melhor decisão. Então eu acho que, seria mais ou menos isso o trabalho que eu faço. (Risos)

Apêndice F – Continuação

Trecho 5 – Entrevista B – (23'30'')

Pesquisadora: Assim ó, aconteceu algo novo aí, você precisa resolver, seu pai não sabe, a Suzana não sabe, as meninas ali não sabem, ninguém do laboratório, nenhum engenheiro, nem fornecedor, assim... ninguém aqui vai saber...

Dirigente: Tá, Entendo. Eles precisam de uma forma pra resolver, né?

Eu acho que eu vou, eu vou usar muito a intuição, eu vou usar minha intuição, daquilo mesmo que eu aprendi durante a vida (**incompreensível**) até hoje, talvez que eu acho que seria a melhor solução (pausa). Trabalharia mais com forma de intuição mesmo, se não posso buscar na internet, não, não existe nenhum fornecedor, ou se não existe estas outras formas que eu consiga buscar essa informação, eu ia usar a intuição e tentar verificar se esse seria o melhor resultado depois.

ANEXOS

Anexo 1 – Questionário da primeira fase da pesquisa

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									
5)	Qual a sua raça? _____									
6)	Qual a sua religião/igreja? _____									
4)	Qual o seu grau de escolaridade? _____									
5)	Há quanto tempo você é o dirigente principal da empresa? _____									
6)	Atualmente, se dedica a outros negócios? _____									
7)	Já foi proprietário ou sócio de outras empresas? _____. Se sim, em que ramo? _____									
8)	Quais foram as experiências passadas em outros ramos de negócio? _____									
9)	Telefone comercial: () _____ - _____; Email: _____									

Anexo 1 – Questionário da primeira fase da pesquisa – Continuação

TRABALHO DO DIRIGENTE						
O trabalho do dirigente se refere a sua rotina de atividades e tarefas que são executadas diariamente para a condução do negócio. De acordo com a escala abaixo, responda quantas vezes, na sua rotina de trabalho, você...						
		Muito Raramente	Raramente	Não Realiza	Frequentemente	Muito Frequentemente
1.	...participa de eventos externos, como cerimônias de concessão de prêmios ou de entidade de classe;					
2.	...atende as pessoas externas, como funcionários da SABESP, prefeituras, sindicatos ou fiscais de tributos;					
3.	...realiza eventos sociais, tais como jantares ou almoços, para promover a imagem ou produtos da empresa;					
4.	...comunica ordens e orientação aos subordinados;					
5.	...critica, reconhece e motiva os subordinados					
6.	...percebe que os subordinados compreendem perfeitamente as orientações, as aceitam e as cumprem;					
7.	...estabelece meios de comunicação com os funcionários;					
8.	...estabelece relacionamentos profissionais com pessoas externas a empresa;					
9.	...repassa informações externas importantes aos funcionários;					
10.	...identifica e coleta informações relevantes para a empresa;					
11.	...avalia o desempenho da empresa, a fim de realizar ajustes e mudanças;					
12.	...verifica as ações dos competidores e os acontecimentos do ambiente externo;					
13.	...classifica quais informações serão compartilhadas com os subordinados;					
14.	...compartilha informações relevantes com os subordinados;					
15.	...assegura que os subordinados recebam informações relevantes para a execução da tarefa;					
16.	...concede entrevistas e/ou realiza discursos e/ou apresenta informações da empresa para públicos externos;					
17.	...pronuncia-se sobre a história ou situação da empresa em eventos ou reuniões;					
18.	...reivindica benefícios para o setor como um todo;					
19.	...identifica oportunidades para explorar novos negócios para a empresa;					
20.	...procura por inovações que possam se tornar projetos da empresa;					
21.	...conduz a implantação de projetos de melhoria ou mudança de produto ou serviço;					
22.	...resolve os conflitos entre subordinados, advindos de situações cotidianas;					
23.	...resolve os conflitos entre subordinados, advindos de situações inesperadas;					
24.	...resolve os impasses dos subordinados com clientes, fornecedores e/ou outras pessoas;					
25.	...organiza o tempo para a realização do trabalho;					
26.	...decide sobre os investimentos da empresa;					
27.	...distribui os recursos financeiros, materiais e físicos, a fim de maximizar a eficiência da empresa;					
28.	...convence outras pessoas a cooperarem com projetos da empresa;					
29.	...negocia acordos com entidades de classe, governamentais e jurídicas;					
30.	...negocia a comercialização de produtos, serviços ou acordos com outras empresas;					

Anexo 1 – Questionário da primeira fase da pesquisa – Continuação

A parte do inventário de estilos de aprendizagem foi retirada por motivos já justificados no decorrer do texto.

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...						
1.	... 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...		2010 a 2011		2011 a 2012	2012 a 2013
2.	... rotatividade como: $\{(n^{\circ}\text{demissões} + n^{\circ}\text{admissões}) / 2\} / n^{\circ}\text{funcionários ativos}$, indique qual foi a taxa de rotatividade de funcionários na sua empresa nos anos de...		2010 a 2011		2011 a 2012	2012 a 2013