UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE ENGENHARIA DE SÃO CARLOS
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

LUIZ ADALBERTO PHILIPPSSEN JUNIOR

O trabalho do dirigente da pequena empresa:
estudo do setor da construção civil no contexto de obras públicas

São Carlos
2015

LUIZ ADALBERTO PHILIPPSSEN JUNIOR

O trabalho do dirigente da pequena empresa:
estudo do setor da construção civil no contexto de obras públicas

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

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

Orientador: Prof. Associado Edmundo
Escrivão Filho

São Carlos
2015

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte

Catálogo da Publicação
Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo

Philippsen Jr., Luiz Adalberto

O trabalho do dirigente da pequena empresa: estudo do setor da construção civil no contexto de obras públicas / Luiz Adalberto Philippsen Junior, 2015.

224 f. : il.

Orientador: Edmundo Escrivão Filho

Tese (Doutorado)– Universidade de São Paulo. Escola de Engenharia de São Carlos, São Carlos, 2015.

1. Trabalho do dirigente 2. Pequena empresa 3. Setor da construção civil 4. Obras públicas 5. Abordagem dos papéis

FOLHA DE JULGAMENTO

Candidato: Arquiteto e Urbanista **LUIZ ADALBERTO PHILIPPSEN JUNIOR.**

Título da tese: "O trabalho do dirigente da pequena empresa: estudo do setor da construção civil no contexto de obras públicas".

Data da defesa: 10/12/2015

Comissão Julgadora:

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

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

Prof. Associado **Jair de Oliveira**
(Universidade Tecnológica Federal do Paran/UTFPR)

Prof. Dr. **Mário Sacomano Neto**
(Universidade Federal de São Carlos/UFSCar)

Prof. Dr. **Oswaldo Mário Serra Truzzi**
(Universidade Federal de São Carlos/UFSCar)

Resultado:

APROVADO

Aprovado

APROVADO

APROVADO

Aprovado

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**

AGRADECIMENTOS

[...] Toda tese tem uma história, que tem páginas engraçadas, alegres, divertidas e outras que são difíceis, pesadas, tristes. Aprendemos com todas elas e não são lições de consumo imediato, pelo contrário serão incorporadas na nossa vida. (FREITAS, 2002, p. 92).

Pode parecer estranho iniciar uma página pessoal com uma citação, mas tenho certeza que o colega pós-graduando que por ventura se interessar por este trabalho compreenderá o motivo. Estas páginas são repletas de carinho e gratidão. **Bom poder dizer obrigado...**

Aos meus pais. Todas as conquistas, sejam pequenas ou grandes, são apenas o resultado de todo incentivo e suporte recebido ao longo dos anos e de todas as formas possíveis.

Ao professor e orientador Edmundo Escrivão Filho (no sentido mais amplo das designações) pela confiança ao acolher-me. Meu eterno agradecimento, respeito e admiração! O senhor é exemplo concreto de que conhecimento e sabedoria são compatíveis e, inclusive, complementares. Tenho muita sorte pela oportunidade do convívio durante o período de doutorado. É com um imenso orgulho, e responsabilidade, que o levarei para sempre em meu currículo e, naturalmente, em minha vida.

Ao professor Fábio Müller Guerrini pelo aceite em participar das bancas de qualificação e defesa. Pela oportunidade concedida de acompanhar a Disciplina “Formação do Pensamento Administrativo”, contribuindo não apenas na aprendizagem acadêmica, mas também para os desafios da vida profissional.

Ao professor Jair de Oliveira pelo aceite em participar das bancas de qualificação e defesa. As sugestões recebidas durante a banca de qualificação foram decisivas para o desenvolvimento da pesquisa.

Aos professores Mário Sacomano Neto e Oswaldo Mário Serra Truzzi, do Departamento de Engenharia de Produção da Universidade Federal de São Carlos – DEP/UFSCar, pelo aceite em participar da banca final, contribuindo para melhoria da pesquisa, com novas visões e correções necessárias.

Aos atuais colegas de Geope e também aos que já concluíram um ciclo de estudo. Pelo auxílio na construção do conhecimento durante o período de convivência.

Aos colegas de laboratório “próprio” e laboratório “vizinho” pelas discussões e reflexões.

À Universidade de São Paulo e a Escola de Engenharia de São Carlos pela oportunidade de realização do curso junto ao Departamento de Engenharia de Produção e infraestrutura disponibilizada. À todos(as) funcionários(as) do departamento de Engenharia de Produção da EESC/USP – professores, secretaria (Jessyca, Cris e Sueli), informática (Luiz Fernando e Icaro) e pessoal da limpeza.

Aos que participaram, participam e participarão de minha vida. Não esqueço e tampouco substituo. Levo sempre comigo e com eterna gratidão. **Muito obrigado!**

RESUMO

PHILIPPSEN JR., L. A. (2015). **O trabalho do dirigente da pequena empresa: estudo do setor da construção civil no contexto de obras públicas**. 224 p. Tese (Doutorado) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo – EESC/USP, São Paulo, 2015.

O objetivo desta pesquisa é analisar o trabalho do dirigente da pequena empresa a partir da teoria das abordagens dos papéis proposta por Mintzberg e sua possibilidade de descrever o trabalho do dirigente, tendo como unidade de análise o setor da construção civil e o contexto de obras públicas. A pequena empresa é vital para a economia dos países. Da mesma forma, a indústria da construção civil contribui com significativo percentual do Produto Interno Bruto (PIB) do Brasil e de diversos países, sejam desenvolvidos ou em desenvolvimento. Embora apresentem-se como relevantes áreas de estudo – a pequena empresa e a indústria da construção civil – carecem de uma melhor análise integrada de suas interações. Na primeira etapa da pesquisa foi realizado um mapeamento sistemático (MS), em uma base de dados de periódicos indexados, para levantar o estado da arte do tema da pesquisa: o dirigente da pequena empresa. Para explorar a questão da pesquisa foi desenvolvido questionário estruturado dividido em duas partes fundamentais. A primeira para obter dados qualitativos (nominais e ordinais) e quantitativos (discretos e contínuos). A segunda parte para identificar a incidência de cada um dos dez papéis propostos por Mintzberg, utilizando modelo categórico de resposta – escala Likert de cinco pontos. A amostra da pesquisa é composta por 39 dirigentes ($n = 39$) de empresas que entre 2013 e 2015 executaram obras civis – subsetor edificações – para empresa pública da esfera Federal via licitação pública. A análise dos dados foi realizada por meio das médias de frequência obtidas e testes de análise de variância (ANOVA) entre as variáveis (primeira parte do questionários e papéis desempenhados pelo dirigente – segunda parte). Como resultado constata-se que dirigentes de empresas de construção civil inseridos no contexto de obras públicas desempenham atividades fundamentalmente relacionadas aos níveis de atuação interpessoal e decisório. Os papéis de líder e contato, ao nível interpessoal, e os papéis de alocador de recursos e negociador, ao nível decisório, são desempenhados com maior frequência pelo dirigente da amostra, representando grande parte do seu dia a dia de atuação. Das variáveis analisadas, a idade do dirigente (para os papéis de contato e disseminador), a estrutura organizacional da empresa (para o papel de disseminador), o percentual de contratos firmados com a Administração Pública em relação ao total de contratos firmados no período de um ano (para o papel de porta-voz) e a capacidade financeira da empresa (para o papel de porta-voz) apresentaram significância estatística, indicando a associação com a variável resposta da pesquisa – o papel desempenhado pelo dirigente da pequena empresa de construção civil. Comprova-se que a abordagem dos papéis de Mintzberg é capaz de explicar o trabalho do dirigente da pequena empresa de construção civil, constatado pelas médias de frequência apresentadas nos três níveis de atuação e dos papéis desempenhados, além das significâncias estatísticas apontadas pela ANOVA. As inferências realizadas contribuem para uma melhor compreensão integrada do trabalho do dirigente da pequena empresa de construção civil inserido no contexto de obras públicas e melhoria de sua gestão.

Palavras chave: trabalho do dirigente, pequena empresa, setor da construção civil, obras públicas, abordagens dos papéis.

ABSTRACT

PHILIPPSEN JR., L. A. (2015). **The owner-manager's work in small business: a study in the public civil construction sector.** 224 p. Thesis (PhD) – Engineering School of São Carlos, University of São Paulo – EESC/USP, São Paulo, 2015.

This study's aim is to analyze the small business owner-manager's work regarding the public civil construction sector grounded on Mintzberg's managerial roles and its possibility to describe the owner-manager's work. Small businesses are vital to a country's economy. Likewise, the civil construction industry contributes to a high GDP percentage in Brazil and other countries as well, whether developed or not. Although these two topics are relevant areas of study - civil construction industry and small business – its integration is not very much understood. A systematic mapping was conducted in the first phase. The used database, in which the articles are indexed, established the state of arte for the research theme: small business owner-manager. To analyze the research question, a structured questionnaire was created. It was divided in two fundamental parts. The first one to obtain qualitative data (nominal and ordinal) and quantitative (discrete and continuous). The second one to identify the incidence of one of each Mintzberg's ten managerial work roles using a categorical response model, the five point Likert scale. The sample consists in 39 (n=39) small business owner-managers who worked in public civil construction in a Federal bureau between the years of 2013 and 2015 by bidding. The data analysis was performed by the mean and frequencies obtained and by comparison between variables - first part of the questionnaire and the owner-managers roles - using an analysis variance (ANOVA). Findings reveal that the small business owner-managers perform roles grounded on interpersonal and decision making levels. The leader and liaison roles, at the interpersonal level, and the resource allocator and negotiator roles, at the decision making level, are the ones the owner-managers spend more time performing. The owner-manager's age (for liaison and disseminator roles), the organizational configuration (for the disseminator role), the percentage of the signed contracts within the Public Administration with the total of the signed contracts between a year period (for the spokesperson role) and the business financial capacity (for the spokesperson role) are statistically significant, showing direct relationship with the response variable – the owner-manager's work. The results also support that Mintzberg's managerial roles is able to explain the small business owner-managers's work, verified by means and frequencies and the ANOVA comparison. This study contributes to a deeper and integrated understanding about the small business owner-manager in the public civil construction sector

Keywords: owner-manager's work, small business, civil construction sector, public construction, Mintzberg's managerial roles.

LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1 –	restrições de proximidade da pequena empresa	57
Figura 2.2 –	habilidades empreendedoras e de propriedade do dirigente da pequena empresa	62
Figura 3.1 –	composição da cadeia produtiva da indústria construção e civil no ano de 2012	82
Figura 3.2 –	fluxograma de procedimentos para licitação de obras públicas a partir da Lei n.º 8.666/93	96
Figura 4.1 –	estrutura do trabalho de campo	102
Figura 5.1 –	histograma dos papéis do dirigente da pequena empresa ($\mu 1... \mu 10$)	122
Figura 5.2 –	<i>boxplot</i> dos papéis do dirigente da pequena empresa ($\mu 1... \mu 10$)	123
Figura 5.3 –	pós teste de Fisher (95% IC) para $\mu 1... \mu 10$	124
Figura 5.4 –	histograma dos níveis de atuação do dirigente da pequena empresa ($\mu 1-3$; $\mu 4-6$; $\mu 7-10$)	124
Figura 5.5 –	<i>Boxplot</i> dos níveis de atuação do dirigente da pequena empresa ($\mu 1-3$; $\mu 4-6$; $\mu 7-10$)	125
Figura 5.6 –	pós teste de Fisher (95% IC) para $\mu 1-3$; $\mu 4-6$; $\mu 7-10$	126
Figura 5.7 –	média da idade e papéis do dirigente	127
Figura 5.8 –	média da escolaridade e papéis do dirigente	128
Figura 5.9 –	média idade da empresa e papéis do dirigente	129
Figura 5.10 –	média quantidade de funcionários e papéis do dirigente	130
Figura 5.11 –	média experiência prévia e papéis do dirigente	131
Figura 5.12 –	média estrutura organizacional e papéis do dirigente	132
Figura 5.13 –	pós teste de Fisher (95% IC) para Q13 e $\mu 5$	133
Figura 5.14 –	média atuação de mercado e papéis do dirigente	133
Figura 5.15 –	média obras públicas não exclusivas executadas e papéis do dirigente	135
Figura 5.16 –	pós teste de Fisher (95% IC) para Q14 e $\mu 6$	136
Figura 5.17 –	média recursos financeiros da empresa e papéis do dirigente	137
Figura 5.18 –	pós teste de Fisher (95% IC) para Q16 e $\mu 6$	138
Figura 5.19 –	média sanções administrativas impostas à empresa e papéis do dirigente	139
Figura 5.20 –	médias do nível de atuação do dirigente (eixo X)	140
Figura 5.21 –	modelo de estruturas organizacionais da pequena empresa	146
Figura A.1 –	quantidade de artigos publicados sobre o tema trabalho do dirigente da pequena empresa ao longo dos anos (1974 – 2014)	199
Figura A.2 –	amostra do mapeamento sistemático a partir do ano de publicação de cada artigo	200
Figura A.3 –	citações dos artigos publicados sobre o tema trabalho do dirigente da pequena empresa ao longo dos anos (1974 – 2014)	200
Figura A.4 –	empresas contatadas visando obtenção do e-mail de uso pessoal do dirigente da pequena empresa de construção civil da população	217
Figura A.5 –	fluxo de respostas diárias recebidas durante a etapa de pesquisa de campo	218
Figura A.6 –	gráficos de resíduos dos níveis de atuação do dirigente da pequena empresa ($\mu 1-3$; $\mu 4-6$; $\mu 7-10$)	222
Figura A.7 –	gráficos de resíduos dos papéis do dirigente da pequena empresa ($\mu 1.. \mu 10$)	222

Figura A.8 – gráficos de resíduos variável estrutura organizacional	223
Figura A.9 – gráficos de resíduos variável percentual de contratos com a Administração Pública	223
Figura A.10 – gráficos de resíduos variável fonte de recursos financeiros	224

LISTA DE QUADROS

Quadro 1.1 – síntese dos temas abordando o trabalho do dirigente da pequena empresa nas publicações no período entre 2005-2014	30
Quadro 1.2 – construtos de medição de desempenho da gestão em pequenas empresas	34
Quadro 2.1 – discussão dos autores clássicos da economia e sociologia sobre a pequena empresa	45
Quadro 2.2 – especificidades da pequena empresa e suas características relacionadas	52
Quadro 2.3 – conceito clássico da pequena empresa e sua antítese – a <i>anti</i> -pequena empresa	53
Quadro 2.4 – abordagem de gestão da pequena empresa com foco nas especificidades e na proximidade	57
Quadro 2.5 – características pessoais e de gestão de dirigente da pequena empresa	63
Quadro 2.6 – abordagens administrativas do trabalho do administrador	70
Quadro 2.7 – conceitos e diferenças da administração e liderança	71
Quadro 2.8 – papéis do administrador de Mintzberg	76
Quadro 3.1 – macrocomplexo da construção civil	81
Quadro 3.2 – subsetores da construção civil	86
Quadro 3.3 – fundamentos da organização burocrática descritos por Max Weber	92
Quadro 4.1 – características gerais e estratégicas do planejamento da pesquisa	103
Quadro 4.2 – síntese dos conceitos teóricos das abordagens quantitativas e qualitativas de pesquisa	104
Quadro 4.3 – domínios éticos da pesquisa científica	112
Quadro 5.1 – variáveis resposta da pesquisa e questões relacionadas do questionário	121
Quadro A.1 – formulação dos pontos principais da pergunta de pesquisa no mapeamento sistemático (PICO), baseado no protocolo de Kitchenham	194
Quadro A.2 – análise das palavras-chave utilizadas para o mapeamento sistemático	196
Quadro A.3 – critérios de inclusão e exclusão utilizados no mapeamento sistemático	197
Quadro A.4 – periódicos com maior quantidade de publicações de artigos sobre o tema trabalho do dirigente da pequena empresa a partir do mapeamento sistemático	201
Quadro A.5 – mensagem eletrônica (<i>e-mail</i>) encaminhado aos dirigentes na terceira etapa da operacionalização da pesquisa de campo	218

LISTA DE TABELAS

Tabela 2.1 –	definições da pequena empresa no Brasil a partir de parâmetros quantitativos	50
Tabela 3.1 –	variação anual (%) do PIB Brasil x PIB construção civil	83
Tabela 3.2 –	participação da indústria da construção civil na população ocupada no Brasil no período 2000-2011	84
Tabela 3.3 –	empresas de construção civil existente no Brasil por região e número de funcionários	85
Tabela 3.4 –	série histórica dos investimentos realizados pela Empresas Estatais dos setores produtivos e instituições financeiras 2010-2014	94
Tabela 5.1 –	sede das empresas da amostra	119
Tabela 5.2 –	formação acadêmica dos dirigentes da amostra	120
Tabela 5.3 –	composição societária das empresas da amostra	120
Tabela 5.4 –	quantidade de funcionários das empresas da amostra	121
Tabela 5.5 –	síntese das médias dos papéis do dirigente e níveis de atuação	122
Tabela 5.6 –	ANOVA papéis do dirigente ($\mu_1 \dots \mu_{10}$)	123
Tabela 5.7 –	ANOVA níveis de atuação do dirigente (μ_{1-3} ; μ_{4-6} ; μ_{7-10})	125
Tabela 5.8 –	ANOVA idade e papéis do dirigente	127
Tabela 5.9 –	ANOVA escolaridade e papéis do dirigente	128
Tabela 5.10 –	ANOVA idade da empresa e papéis do dirigente	129
Tabela 5.11 –	ANOVA quantidade de funcionários e papéis do dirigente	130
Tabela 5.12 –	ANOVA experiência prévia e papéis do dirigente	131
Tabela 5.13 –	ANOVA estrutura organizacional e papéis do dirigente	132
Tabela 5.14 –	ANOVA atuação de mercado e papéis do dirigente	134
Tabela 5.15 –	ANOVA obras públicas não exclusivas executadas e papéis do dirigente	135
Tabela 5.16 –	ANOVA recursos financeiros e papéis do dirigente	137
Tabela 5.17 –	ANOVA sanções administrativas impostas à empresa e papéis do dirigente	139
Tabela 5.18 –	quantidade de funcionários das empresas da amostra e estrutura organizacional adotada	147
Tabela A.1 –	cálculo Alfa de Cronbach	221

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

Abramat	Associação Brasileira da Indústria de Materiais de Construção
ANOVA	<i>Analysis of variance</i> (análise de variância)
BB	Banco do Brasil
Bndes	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CBIC	Câmara Brasileira da Indústria da Construção
CEF	Caixa Econômica Federal
CGU	Controladoria Geral da União
CO	Região Centro-Oeste
DDD	Discagem direta a distância
EESC	Escola de Engenharia de São Carlos
EPP	Empresa de pequeno porte
EUA	Estados Unidos da América
F	Distribuição de Fisher-Snedecor
FCO	Fundo Constitucional de Financiamento do Centro-Oeste
FGV	Fundação Getúlio Vargas
Finame	Financiamento de Máquinas e Equipamentos
Geope	Grupo de Estudos Organizacionais da Pequena Empresa
GL	Graus de liberdade
Ibraop	Instituto Brasileiro de Auditoria em Obras Públicas
MBA	<i>Master of business administration</i>
ME	Microempresa
MS	Mapeamento sistemático
MTE	Ministério do Trabalho e Emprego
NE	Região Nordeste
NO	Região Norte
PME	Pequena e média empresa
P&D	Pesquisa e desenvolvimento
Q	Questão do questionário aplicado na pesquisa para coleta de dados
QM	Quadrado médio
SBA	<i>U.S. Small Business Administration</i>
SE	Região Sudeste
Sebrae	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
S	Região Sul
SQ	Soma de quadrados
TCU	Tribunal de Contas da União
URL	<i>Uniform Resource Locator</i>
UF	Unidade da Federação
USP	Universidade de São Paulo
VPN	<i>Virtual private network</i>
α	Alfa
μ	Média

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	25
1.1	Apresentação do tema da pesquisa	26
1.1.1	O estado da arte do tema da pesquisa	28
1.1.2	Discussão do estado da arte do tema da pesquisa	31
1.2	Delimitação do tema da pesquisa	38
1.3	Formulação do problema da pesquisa	41
1.4	Declaração dos objetivos da pesquisa	42
2.	A PEQUENA EMPRESA E SEU DIRIGENTE	43
2.1	Importância da pequena empresa	44
2.2	O que é pequena empresa?	48
2.2.1	Especificidades da pequena empresa	49
2.2.2	Heterogeneidade da pequena empresa	53
2.2.3	A pequena empresa estudada pelo conceito de proximidade	56
2.3	Dirigente da pequena empresa	57
2.3.1	O dirigente da pequena empresa como empreendedor	61
2.3.2	O dirigente como administrador	64
2.4	Trabalho do administrador na grande empresa	68
2.4.1	A abordagem dos papéis de Mintzberg	73
2.5	Discussão sobre a abordagem dos papéis de Mintzberg e integração ao estudo do trabalho do dirigente da pequena empresa.....	77
3.	OBRAS PÚBLICAS: CONSTRUÇÃO CIVIL E ESTADO	79
3.1	O setor da construção civil	81
3.2	A empresa de construção civil	84
3.3	Processos licitatórios	90
3.3.1	Organização burocrática	91
3.3.2	Prestação de serviços para a Administração Pública	94
4.	MÉTODOS DA PESQUISA	101
4.1	Caracterização da pesquisa	102
4.2	Questões e hipóteses da pesquisa quantitativa	105
4.3	Técnicas de coleta de dados	106
4.4	Técnicas de análise de dados	109
4.5	Considerações éticas	111
4.6	O objeto da pesquisa: as empresas participantes	113
5.	APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS E RESULTADOS	117
5.1	Apresentação e descrição dos dados	118
5.1.1	A pequena empresa de construção civil e seu dirigente	119
5.1.2	Estudo descritivo do trabalho do dirigente da pequena empresa de construção civil	121

5.1.3	Estudo analítico do trabalho do dirigente da pequena empresa de construção civil	126
5.2	Análise dos resultados	140
5.3	Discussão dos resultados	150
5.4	Uma síntese dos papéis do dirigente da pequena empresa de construção civil	160
6.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	165
	REFERÊNCIAS	171
	APÊNDICES	
	Apêndice A – Protocolo de pesquisa para condução do mapeamento sistemático	193
	Apêndice B – Artigos levantados por meio do mapeamento sistemático (estado da arte do tema de pesquisa)	203
	Apêndice C – Protocolo de pesquisa	207
	Apêndice D – Questionário: trabalho do dirigente da pequena empresa	209
	Apêndice E – Relatório sobre a base de dados e operacionalização da pesquisa de campo	213
	Apêndice F – Análises estatísticas – ferramenta Minitab	221

1. INTRODUÇÃO

A realidade observada no mercado, em programas governamentais e, inclusive, no meio acadêmico recaem sobre o paradigma da “pequena grande empresa”. Tal concepção tende a tratar a pequena empresa essencialmente sob a ótica de uma empresa em fase de crescimento, sendo seu tamanho considerado apenas como um estágio prévio para torna-se uma grande empresa (DANDRIDGE, 1979; JULIEN, 1993; WELSH; WHITE, 1981). Dandridge (1979) destaca que o tamanho exerce influência em diversas dimensões das empresas; portanto, as teorias administrativas devem refletir as características organizacionais das empresas. Como exemplo, a ineficiência em pequenas empresas tende a ser menos tolerada do que aquela observada em grandes empresas; ao mesmo tempo, os contatos interpessoais são possíveis e encontrados em pequenas empresas em proporção maior do que nas grandes empresas (DANDRIDGE, 1979).

Perdurou por muito tempo a presunção de que as pequenas empresas, e em especial o trabalho de seu dirigente, pudessem ser conduzidas a partir dos princípios adotados pelas grandes empresas, apenas em uma menor escala (WELSH; WHITE, 1981). Parte desta concepção pode ser compreendida pelo fato de que as grandes empresas possuem pesquisas consolidadas, sejam no campo da teoria administrativa ou por meio de pesquisas empíricas, e constituíram-se ao longo do século XX no grande objeto de estudo acadêmico da Administração e também do trabalho administrador (BRESSER-PEREIRA, 2004; DRUCKER, 1987; KANTER, 1989; KOTTER, 1982, 1999; MINZTBERG, 1975; NADLER; TUSHMAN, 1980; STEWART; FONDAS, 1992).

Dois aspectos fundamentais sobre as pequenas empresas resumem, ainda que de forma simplificada, sua relevância e atestam a necessidade de estudos acadêmicos exclusivos sobre o tema:

1. a importância para a criação de empregos, inovações tecnológicas e de produção e para o crescimento das economias nacionais (BARRETT; RAINNIE, 2002; BLACKBURN; KOVALAINEN, 2009; BRUCE et al., 2009; DAY, 2000; TORRES; WATSON, 2013; ROBBINS et al., 2000; STONE, 2011);
2. as especificidades existentes da pequena empresa e, conseqüentemente, às funções e papéis desempenhados por seu dirigente (CURRAN, 2006; FLORÉN, 2005, 2006; FLORÉN; TELL, 2003; GABRIELSSON; TELL, 2009; JAMES JR., 1999; MAES; SELS; ROODHOOFT, 2005; TORRÈS; JULIEN, 2005).

A simples caracterização da pequena empresa a partir do número de funcionários induz ao equívoco quanto ao trabalho de seu dirigente: uma empresa com funcionários de baixa qualificação técnica e uma *startup* com funcionários de elevada formação acadêmica constituem-se em unidades distintas e, conseqüentemente, com diferentes atribuições de seus dirigentes (MARTA; SINGHAPAKDI; KRAFT, 2008). Além disso as pequenas empresas, presentes em uma infinidade de setores industriais, podem ser constituídas por um único dirigente-proprietário ou por mais de um dirigente, dezenas de funcionários hierarquizados e de alta tecnologia (STONE, 2011).

Tais aspectos são fundamentais para nortear o estudo do trabalho do dirigente da pequena empresa e, em especial, do dirigente da pequena empresa do setor da indústria da construção civil – cujo setor também possui especificidades que o difere dos demais setores industriais, discutido por Alsehaimi; Koskela e Tzortzopoulos (2013), Ballard e Howell (2003), Fernández-Solís (2011), Groak (1994), Ibn-Homaid (2002) e Tzortzopoulos e Sexton (2007).

Sendo assim, a elaboração deste Capítulo parte da apresentação do tema da pesquisa de maneira ampla, que consiste no estudo sobre o trabalho do dirigente a partir da delimitação de seu estado da arte. Em seguida define o tema da pesquisa de forma específica e que encontra na abordagem dos papéis do administrador fundamentos e uma lacuna existente para estudar o dirigente da pequena empresa.

A apresentação do tema da pesquisa (seção 1.1) introduz a determinação do estado da arte (seção 1.1.1) por meio do mapeamento sistemático conduzido e a discussão dos artigos obtidos (seção 1.1.2). A delimitação da pesquisa (seção 1.2) apresenta uma síntese das discussões geradas a partir da determinação do estado da arte e demais artigos obtidos pelo mapeamento sistemático definidos como revisão de literatura. A partir dessas discussões é formulado o problema da pesquisa (seção 1.3) e que resulta na declaração dos seus objetivos (seção 1.4).

1.1 Apresentação do tema da pesquisa

Dandridge (1979) destaca a importância das pesquisas desenvolvidas sobre a pequena empresa pelas escolas de Administração, especialmente enfocando a figura de seu dirigente e os aspectos intrínsecos ao seu dia a dia. Para o autor é fundamental retirar os

“óculos da organização” para que se olhe de forma particular para a pequena empresa (DANDRIDGE, 1979, p. 53).

Mais de 25 anos se passaram desde que d’Amboise e Muldowney (1988) destacaram a necessidade do desenvolvimento de uma teoria específica para as pequenas empresas. De 1988 aos dias atuais nota-se um significativo aumento de trabalhos e estudos publicados sobre a pequena empresa, assim como lançando olhar ao trabalho desempenhado por seu dirigente. Como exemplo Bengley (1995), Filion (1996), Florén e Tell (2012), Julien (1993, 1997), Merz e Sauber (1995), Sadler-Smith et al. (2003), Walker e Brown (2004) – e no Brasil, Escrivão Filho (1995, 2006) e Leone (1991, 1999); além de Medeiros (1982) e Rattner (1982, 1984).

Dentre os estudos da pequena empresa e seus diferentes temas, o trabalho do dirigente desperta interesse por parte dos pesquisadores¹. Drucker (1985) e Mintzberg (2010), por exemplo, contextualizam em seus estudos que o tamanho da empresa inegavelmente exerce grande influência na forma de atuação de seu administrador. Portanto, a natureza do trabalho do dirigente da pequena empresa, baseada na premissa da propriedade, do controle da operação e exclusividade da tomada de decisão o coloca em uma posição bastante peculiar e diferente do administrador, cuja hierarquia organizacional e tomadas de decisão baseadas em uma hierarquia de funções e de atos administrativos limitam seu poder (JAMES JR., 1999).

Para levantamento da literatura de suporte desta pesquisa, fundamentada no trabalho do dirigente da pequena empresa, foi conduzido um mapeamento sistemático² para obtenção de artigos indexados em base de periódicos.

Nesta pesquisa o mapeamento sistemático conduzido obteve 59 artigos sobre o tema “trabalho do dirigente da pequena empresa”. Estes artigos foram divididos em dois grupos: o primeiro com trabalhos publicados até 2004 e que embasam a revisão bibliográfica da Tese, apresentados fundamentalmente no Capítulo 2, totalizando 24 artigos; e o segundo grupo com artigos publicados a partir de 2005, totalizando 35 artigos. A síntese dos trabalhos deste

¹ Levantamento realizado pelo Grupo de Estudos Organizacionais da Pequena Empresa – Geope, identificou o tema “características de gestão do dirigente”, dentre um total de 11 temas voltados à gestão de pequenas empresas, como o segundo em quantidade de publicações no período compreendido entre 1960 – 2014, atrás apenas do tema “ambiente”, que abrange aspectos amplos como mercado, clientes, concorrente, fornecedores, agentes financiadores e internacionalização (ROSIM et al., 2014).

² O protocolo de elaboração e condução do mapeamento sistemático (MS), realizado com o objetivo de identificar artigos que abordassem o trabalho do dirigente da pequena empresa, fundamentado a partir de Kitchenham (2004), encontra-se em formato de relatório identificado como Apêndice A. anexo à Tese.

segundo grupo constitui o estado da arte sobre o trabalho do dirigente da pequena empresa – suas discussões contemporâneas, os temas e construtos emergidos, as especificidades de sua atuação e a forma de gestão desempenhada.

1.1.1 O estado da arte do tema da pesquisa

Como o trabalho do dirigente da pequena empresa é discutido nos artigos acadêmicos e por quais temas ele pode ser compreendido? O desenvolvimento de um protocolo específico e condução do mapeamento sistemático permite responder ao questionamento.

Segundo Kitchenham, Mendes Travassos (2007) o mapeamento sistemático é um método voltado para o levantamento e interpretação de uma base de dados com o intuito de responder à determinada pergunta de pesquisa ou tema de interesse. Silveira Neto et al. (2010) definem o mapeamento sistemático como uma abordagem baseada em evidência e que tem a finalidade de fornecer uma visão geral sobre determinado tema, identificando quantidade de estudos publicados, tipos de pesquisa e seus resultados. O mapeamento sistemático permite (KITCHENHAM; MENDES; TRAVASSOS, 2007):

- revisar as evidências existentes relacionadas à determinado tema com apoio da tecnologia;
- fornecer um quadro geral teórico permitindo compreensão de determinado tema;
- identificar possíveis lacunas de pesquisa existentes permitindo novas abordagens de pesquisa e novos temas para investigação acadêmica.

Os artigos buscados encontram-se indexados na base de periódicos *Thomson Reuters Web of ScienceTM* – uma das principais bases de artigos científicos e que conta com numerosa indexação de periódicos internacionais, incluindo das áreas de Administração e Engenharias.

A determinação das *strings* de busca (palavras chave) que pudessem atender aos objetivos do mapeamento sistemático ocorreu por meio das assessorias com o professor orientador, leitura de artigos e autores reconhecidamente de destaque sobre o tema, encontros do grupo de pesquisa e do próprio conhecimento construído ao longos dos anos pelo Grupo de

Estudos Organizacionais da Pequena Empresa – Geope³. Foram definidas duas *strings* de busca – a primeira fundamentada na pequena empresa e a segunda no trabalho de seu dirigente. O conjunto de *strings* foi cruzado, utilizando as ferramentas disponíveis da base *Thomson Reuters Web of Science*TM e depois exportados para planilha eletrônica *Microsoft Excel*, permitindo a contagem e armazenamento de dados dos artigos (abstract, periódico e quantidade de citações).

Do total de artigos extraídos da base de dados *Thomson Reuters Web of Science*TM e analisados, 59 foram classificados como aderentes ao tema da pesquisa. Destes, 35 artigos foram publicados entre os anos de 2005 e 2014, constituindo o estado da arte sobre o trabalho do dirigente da pequena empresa e, portanto, fundamentais para o desenvolvimento desta pesquisa. A análise do conteúdo de cada artigo possibilita evidenciar e conceituar as diferentes abordagens sobre determinado tema (BRUNO-FARIA; FONSECA, 2014). Desta forma, para esta seção, três aspectos fundamentais foram considerados na apresentação do tema de pesquisa:

- (i.) caracterizar o artigo selecionado pelo mapeamento sistemático, como ano de publicação e método de pesquisa empregado (mtd); sendo qualitativo (QL), quantitativo (QN), misto (QQ) ou revisão de literatura (RL);
- (ii.) o conceito e a forma com a qual o trabalho do dirigente foi analisado;
- (iii.) as conclusões apresentadas pelos autores.

A partir da leitura e análise dos 35 artigos resultantes do estado da arte sobre o tema, foram separados a partir de grandes temas pelos quais os pesquisadores buscaram discutir o trabalho do dirigente da pequena empresa. Desta forma é possível compreender os aspectos mais relevantes, em termos de quantidade de publicações e aqueles mais específicos ou peculiares a determinado setor ou região. Exemplos desta análise de literatura, a partir da definição de temas pelos quais os autores buscam estudar determinado objeto de pesquisa, são encontrados nos trabalhos de Bruno-Faria e Fonseca (2014), d’Amboise e Muldowney (1988), O’Gorman, Bourke e Murray (2005) – na área de Administração – e AlSehaimi, Koskela e Tzortzopoulos (2013) – na área de construção civil.

O Quadro 1.1 apresenta a síntese dos autores, métodos de pesquisa e temas.

³ O Geope é um grupo de estudo formado por pesquisadores de diferentes universidades – dentre elas a Universidade de São Paulo (USP) – que desenvolve pesquisas no campo da Administração e da Engenharia de Produção sobre a natureza e as especificidades das empresas de pequeno porte na busca de seu conhecimento, além de melhorias de competitividade e gestão.

Autores	mtd	Temas da pesquisa							
		1	2	3	4	5	6	7	8
Johnsen e McMahon (2005)	QN	X				X			X
Krauss et al. (2005)	QN	X						X	
Martin (2005)	QL	X		X					
O'Gorman, Bourke e Murray (2005)	QN	X					X		
Fuller-Love (2006)	RL	X						X	
Richbell, Watts e Wardle (2006)	QN	X				X			
Watts, Wood e Wardles (2006)	QN		X			X			
Elliott e Boshoff (2007)	-			X		X			
Carey (2008)	QL			X		X			
Delmar e Wiklund (2008)	QN	X							X
Jumpponen, Ikavalko e Pihkala (2008)	QN		X		X				
Marta, Singhapakdi e Kraft (2008)	QN	X				X			
Van der Merwe e Swardt (2008)	QN	X						X	
Burton e Goldsby (2009)	QN	X	X						
Ellegaard (2009)	QL					X	X		X
Choi e Jang (2009)	QN		X			X			X
Kautonen et al. (2010)	QN				X				
Lesakova (2010)	QN	X	X		X				X
Min (2010)	QN					X			
Wagener, Gorgievski e Rijsdijk (2010)	QN	X				X		X	
Fassin, Rossem e Buelens (2011)	QN	X							
Ramos, Ferreira e Gimenez (2011)	QQ	X	X		X			X	
Stone (2011)	QQ				X				X
Watson et al. (2011)	QN	X	X						
Colombo et al. (2012)	QL				X				
Park e Park (2012)	QN							X	
Roxas e Coetzer (2012)	QN	X			X				
Chang (2013)	QN				X				
De Jong (2013)	QN	X				X		X	
Gardelin, Rossetto e Verdinelli (2013)	QN		X		X		X		
Liu e Abdalla (2013)	QN				X				
Mendes (2013)	QN	X			X				
Torres e Watson (2013)	QN	X						X	X
Raymond et al. (2013)	QN	X						X	X
Lofstrom, Bates e Parker (2014)	QN	X				X			
Total		21	08	03	11	12	03	09	08
Temas 01 - Gênero, formação, histórico profissional e características pessoais e de gestão do dirigente 02 - Localidade/aspectos geográficos, responsabilidade ética e socioambiental 03 - Tecnologia e uso na PME 04 - Fatores externos e internos, contingenciais, estratégia, <i>stakeholders</i> , redes de contato e clusters 05 - Características do setor da PME 06 - Análise a partir do trabalho do administrador nas organizações 07 - Empreendedorismo, inovação e aprendizagem do dirigente 08 - Crescimento, exportação, aspectos contábeis, desempenho e clusters									

Quadro 1.1 – síntese dos temas abordando o trabalho do dirigente da pequena empresa nas publicações no período entre 2005-2014

A definição dos temas foram baseadas nos processos de análise desenvolvidos pelo Geope e explicitados nos trabalhos de Moraes et al. (2014) e Rosim et al. (2014), associado ao

olhar do pesquisador autor desta pesquisa. Dos artigos levantados pelo mapeamento sistemático, emergiram oito principais temas pelos quais os autores abordaram o dirigente da pequena empresa⁴.

Por tratar-se de um tema com diferentes abordagens possíveis, inclusive com aspectos que podem apresentar-se de forma concomitante ou simultânea, muitas vezes um mesmo trabalho faz uso de mais de um construto, onde diferentes temas são operacionalizados ou discutidos na coleta e análise de dados pelos pesquisadores para compreender e formular o trabalho do dirigente da pequena empresa.

1.1.2 Discussão do estado da arte do tema da pesquisa

Para delimitação do tema da pesquisa é fundamental a compreensão dos temas pelos quais o trabalho do dirigente da pequena empresa é discutido – possível a partir da condução do mapeamento sistemático. Esta seção apresenta a discussão dos artigos analisados – 35 no total – e que compreendem o estado da arte sobre o tema da pesquisa: o trabalho do dirigente da pequena empresa. A síntese desses artigos, a partir da identificação dos pesquisadores, encontra-se no Quadro 1.1 e no Apêndice B, contendo título do artigo, periódico, ano de publicação e quantidade de citações.

O’Gorman, Bourke e Murray (2005) apresentam duas contribuições fundamentais: (1.) evidências empíricas do trabalho do dirigente da pequena empresa, confrontando-o com o do administrador das organizações e (2.) percepção de que a gestão do dirigente da pequena empresa é exercida por meio das suas experiências, visões estratégicas e aspectos pessoais. Para a compreensão do trabalho do dirigente os autores utilizaram como referência principal a abordagem dos papéis do administrador de Mintzberg.

Fassin, Rossem e Buelens (2011) destacam que o dirigente possui grande poder sobre a pequena empresa tendo, como corolário, grande capacidade de molda-la conforme sua visão. Desta forma, as pequenas empresas, na figura de seu dirigente, possuem caminhos específicos que podem ser trilhados quando referem-se às questões éticas e de responsabilidade social. Conclui-se que a atividade desempenhada pelas pequenas empresas,

⁴ Os trabalhos de Chang (2013), Choi e Jang (2009), Min (2010) e Park e Park (2012) foram analisados com base no resumo/*abstract* – texto publicados na primeira língua dos pesquisadores – Coréia do Sul e China, assim como Raymond et al. (2013) – artigo indexado em periódico não disponível para consulta via VPN USP.

cercadas de restrições em diversos aspectos – econômicos, financeiros e de pessoas, por exemplo – conferem ao seu dirigente extensa quantidade de desafios éticos no dia a dia de sua atuação.

Marta, Singhapakdi e Kraft (2008) discutem os aspectos éticos que envolvem o trabalho do dirigente da pequena empresa, destacando a escassez de trabalhos abordando tal enfoque. Para os autores a escassez contribui para o pressuposto usualmente verificado de que dirigentes de pequenas empresas desempenham suas atividades de forma mais ética se comparada aos administradores nas organizações. Características pessoais como idealismo e responsabilidade social não caracterizam as intenções do dirigente; o comportamento ético do dirigente da pequena empresa apoia-se apenas nas tomadas de decisão que realiza quando submetido a situações em que o caráter ético sobressai-se em relação a outras características.

Para Richbell, Watts e Wardle (2006) as características individuais do dirigente da pequena empresa podem ser divididas em dois grupos: a partir das características psicológicas e a partir da experiência e formação prévia. No estudo os autores identificaram que aproximadamente 50% dos dirigentes analisados possuíam um plano de negócio desenvolvido, o qual é influenciado diretamente pelas características individuais do dirigente. Por meio da análise do plano de negócio os autores buscam compreender a essência do dirigente da pequena empresa.

Com base em uma análise da literatura enfocando a gestão da pequena empresa Stone (2011) identifica três grupos de objetivos pessoais usualmente relatados por dirigentes de pequenas empresas: (i.) gestão orientada para o crescimento, (ii.) foco na consecução de objetivos pessoais não financeiros e (iii.) busca pela conciliação entre objetivos profissionais e objetivos pessoais ou familiares.

Raymond et al. (2013) destacam que a gestão na pequena empresa é conduzida de forma bastante estreita com a visão, histórico pessoal e características individuais do dirigente, em relevância superior aos aspectos técnicos e acadêmicos de medição de desempenho.

Jumpponen, Ikavalko e Pihkala (2008) caracterizam o planejamento nas pequenas empresas como tradicionalmente simples, incrementais, informais e pouco sofisticados ou detalhados. A partir desta constatação, os autores buscam obter junto ao dirigente da pequena empresa sua percepção em relação às fraquezas vs. potenciais (ambiente interno) e ameaças vs. oportunidades (ambiente externo) em seu negócio.

Como um bom exemplo da busca da compreensão da pequena empresa a partir do seu dirigente Veiga, Yanouza e Buchholtz⁵ (1995 apud JUMPPONEN; IKAVALKO; PIHKALA, 2008, p. 120), em amostra de dirigentes russos, concluem que jovens dirigentes apresentam características de gestão menos autoritárias quando comparados com dirigentes mais velhos. Além disso, o planejamento da empresa entre jovens dirigentes tendem ao foco no longo prazo, ao contrário dos dirigentes mais velhos, que possuem um planejamento de curto prazo. Os autores apresentam que dirigentes mais jovens de pequenas empresas necessitam da constante obtenção de informações para sua gestão, enquanto que dirigentes mais velhos tendem a pautarem-se no histórico pessoal e experiência própria anterior em sua área de atuação.

Gardelin, Rossetto e Verdinelli (2013) investigam o comportamento do dirigente relacionado ao comportamento estratégico de sua atuação (prospectores, analistas, defensivos ou reativos) confrontando-o dentro em um ambiente de incerteza ambiental. Utiliza-se o o Ciclo Adaptativo de Miles e Snow⁶. Dentre os achados destaca-se a importância dos fatores internos na percepção de incerteza do dirigente. A amostra revelou duas grandes características do dirigente: prospector e analista. O estudo revela um comportamento negocial mais ambicioso do dirigente, ao mesmo tempo em que aponta para dirigentes mais precavidos e cautelosos nas ações de tomada de decisão.

Delmar e Wilund (2008) ratificam que as características individuais de gestão do dirigente da pequena empresa, assim como a idade e o tamanho da empresa, bem como do setor ao qual encontra-se, influenciam diretamente em sua atuação e desempenho observado. Lesakova (2010) analisa a influência da experiência prévia do dirigente no processo de tomada de decisão, especialmente relacionada à internacionalização da empresa. A autora destaca que os mapas mentais desenvolvidos pelo dirigente possuem importância significativa na medida em que atuam como uma conexão entre a experiência prévia, incluído de gestão, percepção ao risco e estratégias necessárias para tomada de decisão.

Johnsen e Machamon (2005) analisam o desempenho e o crescimento da pequena empresa a partir do gênero e escolaridade do dirigente. Dentre os resultados apresentados percebe-se que o gênero, quando confrontado com outras variáveis como aspectos geográficos, guarda pouca relação com o desempenho financeiro da pequena empresa.

⁵ VEIGA, J. F.; YANOUZA, J. N.; BUCHHOLTZ, A. K. Emerging cultural values among Russian managers: what will tomorrow bring? **Business Horizons**, v. 38, n. 4, p. 20-27, 1995.

⁶ MILES, R. E. et al. Organizational strategy, structure and process. **Academy of Management**, v.3 n. 3, p. 546-562, 1978.

O trabalho do dirigente da pequena empresa relaciona-se às habilidades e características pessoais; desta forma, segundo Fuller-Love (2006), a gestão da pequena empresa está diretamente ligada ao dirigente. A autora destaca, no entanto, que usualmente os dirigentes não possuem formação na área de gestão e, portanto, tendem a conduzir a empresa com base na experiência e certo senso comum.

Liu e Abdalla (2013) analisam a gestão da pequena empresa a partir da medição de seu desempenho e de sua eficiência. A partir dos resultados de questionário aplicado em dirigentes de 100 pequenas empresas da China os autores propõem novas formas de medição do desempenho da gestão, com foco no conhecimento e na informação, apresentado no Quadro 1.2. Tais contribuições objetivam:

- reduzir os custos envolvidos com reuniões presenciais e quantidade dos encontros;
- reduzir o volume de relatórios e armazenamento de documentos;
- evitar o uso de informações pouco atualizadas;
- incrementar o valor da pequena empresa por meio de incentivo ao treinamento *online* de funcionários;
- incentivar e incrementar a inovação;
- permitir uma capacidade de resposta mais célere em pontos chave do negócio;
- reduzir a rotatividade dos funcionários (*turnover*);
- aumentar a satisfação do cliente por adição de valor aos serviços prestados.

Construtos de medição	Habilidades de gestão
Criação de processos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aquisição (criação, uso, compra) ▪ Alocação de recursos (formação de grupos de trabalho) ▪ Adaptação (relação assertiva com a mudança) ▪ <i>Networks</i> (rede de contatos com pessoas de interesses em comum)
Organização de processos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organização das informações (sistematicamente e eletronicamente)
Desenvolvimento de processos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desenvolvimento e tratamento de informações (olhar técnico, seletivo e de importância)
Distribuição de processos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Distribuição da informação (para divulgação, motivação e atualização)

Quadro 1.2 – construtos de medição de desempenho da gestão em pequenas empresas (LIU; ABDALLA, 2013)

Martin (2005) destaca o uso da internet no trabalho exercido pelo dirigente da pequena empresa, desde o uso do *e-mail*, da atenção empregada ao *site* da empresa, inclusive com a comercialização de produtos (*e-commerce/e-business*) até a implantação e uso de ferramentas de gestão – abordagem similar utilizada por Liu e Abdalla (2013), pautada na

influência da tecnologia nos processos de gestão e tomada de decisão. Eliott e Boshoff (2007) também analisam a relação entre a *internet* e o uso da tecnologia na atuação do dirigente da pequena empresa – neste estudo com recorte específico no setor do turismo.

Colombo et al. (2012) apontam restrições da pequena empresa relacionadas a dificuldade em implantação de estratégias voltadas à pesquisa e desenvolvimento (P&D), atração de investimentos externos – principalmente nos primeiros anos de atuação – e capital para produção e comercialização de possíveis produtos e tecnologias desenvolvidas. Neste sentido, os autores indicam que o trabalho do dirigente deve voltar-se à criação de redes de contato e alianças, inclusive com outras pequenas empresas, na tentativa de romper com seu “estado de pequenez”⁷.

Aspecto importante na análise do dirigente da pequena empresa repousa nas características pessoais que o motivam a iniciar uma atividade e que o acompanham nos aspectos que o definem como dirigente: afinal, todo dirigente de pequena empresa é um empreendedor?⁸

Krauss et al. (2005) discutem a diferenciação entre dirigentes e empreendedores a partir das características pessoais e psicológicas, tais como iniciativa pessoal, orientação autônoma e tolerância ao risco. No estudo os autores comparam a orientação empreendedora de seu dirigente com a performance das pequenas empresas.

Van der Merwe e Swardt (2008) buscam a percepção dos dirigentes da pequena empresa quanto aos aspectos empreendedores de sua gestão e os fatores que os levaram empreender. Concluem que (i.) empreendedores tendem a trabalhar mais horas diárias do que administradores de organizações, (ii.) o capital financeiro é o fator mais importante em empresas empreendedoras (*start-up*) e (iii.) enfrentam grande estresse na gestão diária, acarretando em problemas de saúde. Quanto aos aspectos que os levaram a empreender estão a busca por satisfação no trabalho, a maior independência (não necessariamente financeira) e a possibilidade de uso de habilidades criativas em sua própria empresa.

Wagener, Gorgievski e Rijdsdijk (2010) verificaram, a partir de hipóteses de pesquisa, se (H1) empreendedores possuem maior independência do que dirigentes, (H2) maior tolerância ao risco e (H3) autossuficiência, (H4) habilidades superiores para inovação e de (H5) liderança. Todas as hipóteses foram comprovadas, com exceção de H3.

⁷ A expressão utilizada, em inglês, pelos autores foi *liability of smallness*.

⁸ A resposta à pergunta foi apresentada por Filion (1996). A partir de 116 estudos de caso conduzidos com dirigentes de diversos países, foi proposto dois modelos gerenciais específicos; para empreendedores e operadores.

O trabalho conduzido por De Jong (2013) indica que a decisão do empreendedor em iniciar uma pequena empresa voltada para a inovação vai além de aspectos como possuir interesse no tema ou habilidades técnicas. Características como (i.) atitude, (ii.) sentimento de pressão externa – usualmente notada em funcionários de organizações que desempenham suas funções além dos processos e aspectos formais – e (iii.) disponibilidade de recursos e habilidades – em parte fundamentadas na crença de que possui essas ferramentas, além de postergar a existência de possíveis obstáculos e dificuldades existentes – são decisivas na formação empreendedora.

Torres e Watson (2013) discutem aspectos como a autoeficácia de dirigentes de pequena empresa, a motivação empreendedora e desempenho. No estudo fazem uso dos construtos apresentados por Chen, Greene e Crick (1998)⁹ – cinco características ou fatores individuais de previsão empreendedora, sendo eles: *marketing*, inovação, gestão, tolerância ao risco e controle financeiro; tais características são denominadas autoeficácia empreendedora¹⁰. Os resultados da pesquisa revelam que dirigentes de pequenas empresas associam as tarefas e papéis desempenhados de acordo com sua percepção de complexidade ou dificuldade de cada situação e não em áreas do conhecimento estabelecidas separadamente como *marketing* ou gestão, por exemplo.

Lofstrom, Bates e Parker (2014) destacam que os aspectos pessoais do dirigente, tais como habilidades técnicas, escolaridade e capacidade financeira, embora importantes, não constituem a razão principal da capacidade empreendedora inicial. Segundo os autores, o setor ao qual a pequena empresa está inserida desempenha aspecto primordial na atuação do dirigente; identificando dois tipos fundamentais: setores de alta barreira e de baixa barreira¹¹. Desta forma, o dirigente proprietário ao se lançar em um setor de baixa barreira possui maior capacidade de exercer uma boa gestão, ao passo que ao lançar-se em um setor de alta barreira, as habilidades técnicas e de formação irão compor aditivo importante e fundamental à execução de seu trabalho.

A localização geográfica da pequena empresa é discutida em Watson et al. (2011). Os autores buscam relacionar as influências existentes no trabalho de dirigentes – a partir do

⁹ CHEN, C. C.; GREENE, P. G.; CRICK, A. Does entrepreneurial self-efficacy distinguish entrepreneurs from managers? **Journal of Business Venturing**, v. 13 (4), p. 295-316, 1998.

¹⁰ Chen, Greene e Crick (1998) utilizam no estudo o termo *entrepreneurial self-efficacy* (ESE). O artigo possui 289 citações nas bases de busca da *Thomson Reuters Web of Science*TM (posição: 11 dez. de 2014).

¹¹ No estudo a indústria da construção civil é caracterizada por ser de baixa barreira, juntamente com setor alimentício, de transporte e vestuário varejo. Em contrapartida, as indústrias de manufatura, do setor financeiro e entretenimento, segundo os autores, são caracterizadas como de alta barreira.

trabalho de Hofstede sobre dimensões culturais – dos Estados Unidos e México. Dirigentes de países de cultura individualista tendem a exercer e valorizar aspectos relacionados ao estabelecimento de metas, aprimoramento de processos internos e melhoria da qualidade enquanto que proximidade do dirigente com os funcionários, flexibilidade de gestão, compartilhamento de formações e desenvolvimento de metas comuns a todos tendem a ser mais percebidas em dirigente de países de cultura coletivista.

Ellegaard (2009) discute a influência do ambiente externo abordando-o a partir das atividades de compra de matéria prima e sua relação com fornecedores. O autor destaca que embora o dirigente empregue grande parte de seu tempo com a atividade de compras ele não enxerga como um aspecto formal ou sistemático de sua atividade. Neste contexto, o dirigente é representado como um autodidata, sem formação específica na área de compras e com pouca habilidade para o desenvolvimento de práticas e ferramentas que proporcionem a melhoria dos processos ou mesmo dos preços negociados com fornecedores.

A relação do dirigente da pequena empresa com fornecedores tende a (ELLEGAARD, 2009): (i.) focar no atendimento mínimo de sua necessidade, ou seja, apenas manter a unidade de produção em funcionamento, (ii.) uma gestão voltada para a solução de problema, de procedimentos reativos, (iii.) apresentar ausência de conhecimentos técnicos relacionados à gestão de fornecedores, logística ou ferramentas de apoio e (iv.) uma relação baseada na lealdade, com relacionamento concentrado em poucos fornecedores, embora ocorra à distancia, por meio de contatos prioritariamente por telefone.

A responsabilidade socioambiental – aspecto contemporâneo nas discussões internacionais em diferentes áreas do conhecimento – e o papel do dirigente da pequena empresa são relacionados por Burton e Goldsby (2009) e Roxas e Coetzer (2012). Inclusive, ambos trabalhos destacam que são poucos os estudos que discutem o desenvolvimento e aplicação de práticas socioambientais em pequenas empresas, especialmente nos países em desenvolvimento. Neste contexto, as características de gestão do dirigente aliadas com os aspectos externos de regulamentação ambiental à qual encontra-se vinculado possuem um papel decisivo no comportamento ambiental da pequena empresa (ROXAS; COETZER, 2012).

A compreensão da pequena empresa passa pelo conhecimento do trabalho desempenhado por seu dirigente, inclusive aos aspectos que referentes a forma de enxergar sua própria atuação e as associações mentais decorrentes do trabalho (RAMOS; FERREIRA; GIMENEZ, 2011). Estudo de Ramos, Ferreira e Gimenez (2011), com 48 dirigentes de pequenas empresas da região de Curitiba (PR), constatou certo grau de heterogeneidade

existente entre dirigentes, principalmente nos aspectos cognitivos, atuantes dentro de um mesmo setor econômico.

A discussão do estado da arte apresentada, a partir dos artigos obtidos por meio do mapeamento sistemático, atesta a importância exercida pelo dirigente na condução da pequena empresa. A tentativa de compreensão do seu trabalho a partir de diferentes construtos utilizados pelos pesquisadores, e separados por temas nesta pesquisa, apresentam um grande painel pelo qual o trabalho do dirigente da pequena empresa pode ser estudado. A partir do conhecimento dos construtos pelos quais os autores operacionalizam as pesquisas torna-se possível estabelecer a delimitação do tema desta pesquisa.

1.2 Delimitação do tema da pesquisa

O mapeamento sistemático e a análise dos artigos atestam a importância do dirigente da pequena empresa para a compreensão da própria pequena empresa. Dos 35 artigos que compõem o estado da arte sobre o tema da pesquisa, 21 mencionam ou utilizam aspectos como gênero, formação, histórico profissional ou características pessoais e de gestão do dirigente como fatores relevantes para a pequena empresa (tema 1). As influências das características intrínsecas às pequenas empresas e do ambiente externo e interno e fatores contingenciais também apresentam-se como construtos bastante utilizados para a compreensão do dirigente da pequena empresa pelos autores (tema 4). A síntese dos temas dos trabalhos encontra-se no Quadro 1.1, deste Capítulo.

Esta pesquisa possui como delimitação do tema o estudo da pequena empresa a partir da análise do trabalho do dirigente da pequena empresa, tendo como foco o comportamento administrativo e gerencial do dirigente. Os artigos do estado da arte que compõem a delimitação da pesquisa são identificados como temas 1 e 6 – características de gestão e análise do trabalho do dirigente da pequena empresa tendo como fundamento teórico o trabalho do administrador, totalizando 23 artigos.

Gartner (1989) questiona como é possível separar a dança do dançarino, concluindo que a atuação empreendedora está diretamente ligada ao empreendimento. Em sentido análogo, seria possível separar o dirigente da pequena empresa de sua gestão e operação da pequena empresa?

Fuller-Love (2006) destaca a existência de diferentes estilos de gestão que o dirigente da pequena empresa desempenha conforme o estágio de crescimento da pequena empresa: inicia-se com uma supervisão diretiva, passando para uma supervisão supervisionada, delegação coordenada, administração profissional e, já em uma etapa de descentralização organizacional e de produção o dirigente adota um papel de descentralização “cão de guarda¹²” – ou seja, presente e atenta, porém a espera de algum evento para agir somente quando necessário.

Diversas pesquisas dedicaram atenção especial ao trabalho do dirigente, buscando compreender sua atuação, a relação com o desempenho da pequena empresa, a satisfação pessoal, a influência da formação e o histórico familiar no processo de empreender¹³, a distinção entre administradores de pequenas empresas e empreendedores, entre outros construtos.

Além dos artigos apresentados na seção anterior compreendendo o estado da arte do tema da pesquisa, destacam-se os trabalhos de Agell (2004), Begley (1995), Begley e Boyd (1987), Callahan e Cassar (1995), Carland et al. (1984), Gumpert e Boyd (1984), Holmes e Schmitz (1996), Hoy e Hellriegel (1982), Johnston (2000), Messeghem (2003), Merz e Sauber (1995), Sadler et al. (2003), Walsh e Anderson (1995) e Ward (1992).

A atuação do dirigente, segundo Andersson e Tell (2009), possui relação direta com o desempenho da pequena empresa. E dentre os fatores que influenciam o desempenho está o comportamento gerencial ou papéis por ele desempenhados. No entanto, Fuller-Love (2006) destaca a ausência de uma formação específica ou treinamento voltados à gestão, influenciando na forma de gestão desse dirigente, aspecto citado anteriormente.

Ao analisar o estado da arte sobre o tema dirigente da pequena empresa percebe-se a lacuna existente nas pesquisas baseadas em abordagens teóricas relacionadas à atividade do dirigente da pequena empresa, especialmente relacionadas à administração e gestão. Cada pesquisador estabelece foco específico para análise do trabalho do dirigente: a localização geográfica, fatores internos ou externos, responsabilidade ética e socioambiental, crescimento, exportação ou aprendizagem do dirigente, por exemplo. Não sendo possível separar a *dança do dançarino* é necessário buscar teorias que possam auxiliar na análise e compreensão do trabalho do dirigente da pequena empresa, discutindo-o de forma integrada.

¹² A expressão utilizada, em inglês, pelos autores foi *watchdog*.

¹³ Neste caso o substantivo “empreender” é utilizado como o ímpeto ou oportunidade identificada para o início de uma atividade. Não se refere ao adjetivo “empreender” como sinônimo do empreendedor, caracterizado por diversos pesquisadores, inclusive como aspecto divergente do dirigente da pequena empresa – ver Fillion (1996) e Walker e Brown (2004).

Sendo assim, esta pesquisa utiliza a teoria da abordagem dos papéis desenvolvida por Mintzberg, com o devido cuidado quanto à necessidade de deixar de lado os “óculos da organização” descritos por Dandridge (1979), para compreensão das especificidades inerentes às pequenas empresas.

Os trabalhos de Mintzberg, baseados na abordagem dos papéis transcendem ao tempo¹⁴ assim como à própria grande empresa. A abordagem de Mintzberg foi utilizada por diversos pesquisadores a partir de sua replicação em diferentes áreas: Kurk e Aldrich (1983) e Tengblad (2006) em seus estudos em grandes empresas replicam as abordagens dos papéis.

Tangencialmente Aman et al. (2009) e Blaise e Kegels (2004) utilizam o modelo de observação estruturada no contexto hospitalar e de saúde. Matheson (2009) destaca a relevância dos trabalhos de Mintzberg sobre a gestão e a organização para a compreensão dos processos de desenvolvimento de políticas públicas e do próprio funcionamento das burocracias nacionais.

No contexto do tema desta pesquisa O’Gorman, Bourke e Murray (2005) abordam as diferenças e semelhanças entre o trabalho do administrador na grande empresa e do dirigente na pequena empresa, explorando seu comportamento gerencial a partir da teoria de Mintzberg (1973).

Florén e Tell (2003) replicam o trabalho de Mintzberg (1973) para compreensão da natureza do trabalho do dirigente da pequena empresa, inserido dentro de um setor econômico específico. Florén (2005) observa a possibilidade de entendimento do trabalho do dirigente por meio da análise dos papéis por ele desempenhado e aprendizagem.

Gabrielsson e Tell (2009) utilizam as categorias propostas por Mintzberg (1973) na compreensão do trabalho do dirigente da pequena empresa.

Constata-se, portanto, que a abordagem dos papéis de Mintzberg também encontra relevância para a compreensão do trabalho do dirigente – com o devido olhar do pesquisador. Para esta pesquisa a teoria da abordagem dos papéis proposta por Mintzberg, considerando as especificidades da pequena empresa e do setor da construção civil, discutidas no Capítulo 3, é um importante construto para as respostas buscadas a partir da formulação do problema de pesquisa e dos objetivos desta pesquisa.

¹⁴ O livro “*The Nature of Managerial Work*”, de 1973, é baseado na Tese de Doutorado de Mintzberg onde apresenta os resultados de um estudo de observação com cinco executivos (CEO), durante uma semana. O livro “*Managing: desvendando o dia a dia da gestão*”, lançado em 2009 e com edição em português de 2010, revisita o trabalho do administrador e tenta verificar se algo mudou na gestão durante o período. A conclusão é de que, mesmo com diferentes ferramentas de uso de gerentes, como o *e-mail*, por exemplo, a gestão por ele desempenhada pouco ou nada mudou.

1.3 Formulação do problema da pesquisa

As discussões apresentadas nas seções anteriores atestam para a relevância dos estudos da pequena empresa. Dentre as abordagens possíveis, a discussão a partir do trabalho do dirigente é importante para a compreensão não apenas do seu trabalho e forma de gestão, mas também da própria pequena empresa. Além disso, as teorias das organizações e os estudos sobre o trabalho do administrador podem contribuir, com o devido olhar e contextualização do pesquisador, para o desenvolvimento de uma teoria específica da pequena empresa.

A indústria da construção civil, como grande área do conhecimento, também produz elevado volume de trabalhos buscando compreendê-la e aprimorá-la: diferentes abordagens de melhoria de seus processos e que resultem em incremento da eficiência e eficácia são observadas neste século (ALSEHAIMI; KOSKELA; TZORTZOPOULOS, 2013; DEN OTTER; EMMITT, 2008; GOULDING; RAHIMIAN; SHARP, 2015; JENSEN, 2009; MAGENT et al., 2009; O'DRISCOLL, 2002; PARQUIRE; SALVATIERRA-GARRIDO, 2011; SUCCAR, 2008; TRIBELSKY; SACKS, 2011) na tentativa de romper com seu paradigma de atraso, especialmente quando comparada com os demais setores industriais (FERNANDÉZ-SOLÍS, 2011).

Bertelsen (2004) define a construção civil como um sistema complexo, destacando as inúmeras tentativas de novos modelos de gestão e eficiência dos processos envolvidos na construção civil, especialmente o desenvolvimento de projetos e a execução de edificações. Para o autor algo está errado quando a racionalidade e as abordagens da engenharia não são capazes de apresentar melhores resultados à construção civil – neste caso, novas formas de pensar o setor tornam-se necessárias (BERTELSEN; KOSKELA, 2002).

Muir e Langford (1994) em estudo com dirigentes de pequenas empresas de construção civil descrevem a necessidade de um “comportamento multipapéis¹⁵” do dirigente. Neste sentido o dirigente da pequena empresa de construção civil necessita de três habilidades básicas na condução do negócio: habilidades técnicas, habilidades humanas e habilidades conceituais (MUIR; LANGFORD, 1994)¹⁶.

¹⁵ A expressão utilizada, em inglês, pelos autores foi *multirole behavior*.

¹⁶ Florén (2005) destaca que o dirigente da pequena empresa deve ser capaz de desempenhar diferentes papéis e diferentes atividades organizacionais, corroborando com os achados de Muir e Langford (1994), ainda que Florén (2005) não especifique um setor industrial da pequena empresa, tratando-a de forma ampla e geral, independente do setor de atuação.

Maes, Sels e Roodhooft (2005) em estudo conduzido com dirigentes de pequenas empresas de construção civil destacam a importância dos aspectos relativos à gestão do dirigente da pequena empresa, inclusive com maior impacto sobre o desempenho da pequena empresa quando comprado às características pessoais do dirigente. Oliveira e Melhado (2008) apresentam um modelo de gestão para pequenas empresas de projeto de edifícios, justamente pela existência de características específicas de gestão do profissional engenheiro e arquiteto; sendo destacada, entre elas, a atuação do profissional na gestão técnica e administrativa da empresa.

Bandeira-de-Mello e Cunha (2004) buscam por meio de um estudo com dirigentes e tomadores de decisão de uma pequena empresa de construção civil, com foco na influência de fatores externos, explicar a forma com que esses dirigentes adaptam a estratégia da empresa ao ambiente externo, caracterizado como turbulento e de forte influência governamental.

O estudo do dirigente da pequena empresa de construção civil contribui, portanto, para dois aspectos fundamentais: uma melhor compreensão quanto ao seu trabalho desempenhado e sua influência na gestão de obras de engenharia e arquitetura. Formula-se então o seguinte problema de pesquisa: **como o dirigente da pequena empresa de construção civil realiza seu trabalho?**

1.4 Declaração dos objetivos da pesquisa

O objetivo geral da pesquisa é **analisar o trabalho do dirigente da pequena empresa de construção civil, inserido no contexto de obras públicas.**

Para consecução do objetivo geral proposto para a pesquisa foram estabelecidos os objetivos específicos:

- compreender, a partir de uma revisão teórica, a natureza da pequena empresa, da indústria da construção civil e o contexto de obras públicas no Brasil;
- explorar, interpretar, compreender e explicar, de maneira integrada, o trabalho do dirigente da pequena empresa de construção civil por meio da descrição dos papéis desempenhados pelo dirigente em sua gestão.

2. A PEQUENA EMPRESA E SEU DIRIGENTE

Crianças não são pequenos adultos – a partir desta analogia Dandridge (1979) estabelece que a pequena empresa não pode ser compreendida integralmente por meio da teoria das organizações, fundamentada nas grandes empresas. Dandridge (1979) defende o desenvolvimento de uma teoria específica da pequena empresa, voltada às suas características e especificidades (DANDRIDGE, 1979).

Outra analogia descreve a pequena empresa como a espinha dorsal da economia (ARIYO, 2008); embora se constitua para o corpo humano como parte fundamental da locomoção é, invariavelmente, ofuscada por músculos e membros como os responsáveis por nossos movimentos. Da mesma forma a pequena empresa foi encarada dentro dos estudos econômicos como um tema marginal, durante muito tempo (JULIEN, 1993).

Welsh e White (1981) descrevem o paradigma da “pequena grande empresa” em que seu porte é tratado apenas como um estágio antes de seu crescimento ou encerramento das atividades. Os estudos desenvolvidos tendem a investigar a pequena empresa a partir da teoria das organizações, baseadas em processos, operações e resultados financeiros, resultando em uma compreensão parcial da pequena empresa (HA-BROOKSHIRE, 2009).

Percebe-se ao longo dos anos a busca pelo conhecimento das pequenas empresas a partir da descrição, análise e discussão de suas especificidades; tais como apresentado nos estudos de Barrett e Rainnie (2002), Dandridge (1979), d’Amboise e Muldowney (1988), Hurst e Pugsley (2011), Leone (1991, 1999), Medeiros (1982) e Torrès e Julien (2005), por exemplo.

Complementarmente, a análise sobre o trabalho do dirigente da pequena empresa é fundamental para melhoria do próprio desempenho das pequenas empresas, refletindo em ganhos às economias locais (KURATKO; GOODALE; HORNSBY, 2001; MAES; SELS; ROODHOOFT, 2005) e compreensão quanto à sua atuação, função e gestão (ANDERSSON; TELL, 2009; ESCRIVÃO FILHO, 1995, 2006; DAVILA, 2005; FLORÉN; TELL, 2012; FULLER-LOVE, 2006; GRAY; MABEY, 2005; JOHNSEN; MCMAHON, 2005; MARTIN; STAINES, 1994; MERZ; SAUBER, 1995; O’GORMAN; BOURKE; MURRAY, 2005; DE OLIVEIRA, 2010; DE OLIVEIRA et al., 2010; STEYN; STEYN, 2006).

Este Capítulo discute dois aspectos fundamentais e diretamente relacionados ao tema da pesquisa: (1.) as pequenas empresas possuem características que as diferenciam das grandes empresas e (2.) o trabalho do dirigente da pequena empresa é fundamental para a

análise, compreensão e sistematização de uma teoria específica voltada para a pequena empresa. Além disso, apresenta uma revisão sintética do trabalho do administrador na grande empresa, a partir de seus principais pesquisadores por meio das abordagens dos processos e dos papéis, buscando traçar uma relação de proximidade e antagonismo entre os trabalhos desempenhados pelo administrador nas grandes empresas e pelo dirigente da pequena empresa.

A análise da literatura sobre a pequena empresa indica o aumento das pesquisas sobre o tema¹⁷ corroborando com a importância econômica e relevância acadêmica de seu estudo e, como recorte específico de pesquisa, o papel desempenhado por seu dirigente.

2.1 Importância da pequena empresa

A importância da pequena é descrita na literatura acadêmica por diferentes aspectos, dentre eles aspectos econômicos, sociais ou voltados ao desenvolvimento de tecnologia (BARRETT; RAINNIE, 2002; BLACKBURN; KOVALAINEN, 2009; BLACKFORD, 1991; BRUCE et al., 2009; DANDRIGDE, 1979; JULIEN; LAFRANCE, 1983; PREUSS, 2011; TORRÈS; JULIEN, 2005; WELSH; WHITE, 1981; WHITE, 1982).

Apesar das mudanças observadas no final do século passado na indústria, economia, mercado e, inclusive, na sociedade – como o crescimento do setor de serviços, o achatamento organizacional da estrutura administrativa das organizações, o *downsizing* e o ápice das empresas virtuais – há indicações claras de que as pequenas empresas continuarão a fazer parte da economia mundial, tornando-se ainda mais prosperas e com expansão de sua importância dentro do modelo capitalista contemporâneo (DAY, 2000; WINTER, 1995). Day (2000) destaca que o segmento das empresas virtuais nos EUA era essencialmente formado por pequenas empresas e que juntas eram responsáveis por 1/3 de todas as vagas existentes no setor de tecnologia no começo deste século. Neste mesmo sentido, Maes, Sels e Roodhooft (2005), em estudo realizado na Bélgica no ano de 2002, destacam que 98,6% das empresas belgas estavam inseridas no segmento de pequenas empresas.

¹⁷ O Apêndice A, resultado do mapeamento sistemático conduzido para a pesquisa, aponta para o crescimento das pesquisas envolvendo o tema dirigente da pequena empresa. Rosim et al. (2014) apresentam o crescimento observado das pesquisas, especialmente a partir de 2001, discutindo a pequena empresa a partir de suas especificidades.

No debate quanto à formação do modelo capitalista, a pequena empresa foi discutida essencialmente por meio de aspectos econômicos e políticos (BLACKFORD, 1991; MEDEIROS, 1982; RATTNER, 1984; WHITE, 1982). Para Guerra e Teixeira (2010), a discussão sobre a pequena empresa passa pelo entendimento dos aspectos que legitimam sua existência e as dificuldades existentes para sua sobrevivência e que diversos autores da economia e sociologia realizaram em suas obras. O Quadro 2.1 apresenta a síntese de autores clássicos que em seus estudos apresentaram o posicionamento da pequena empresa no modelo capitalista de produção.

Autor	Síntese da relação entre pequena empresa e o sistema capitalista
Marx	A pequena empresa atua como auxiliar das grandes empresas dentro do processo capitalista em função da sua menor capacidade em incorporar o progresso tecnológico e maior custo de produção decorrente. Neste contexto encontra-se consequentemente subordinada às grandes empresas.
Marshall	Baseado na teoria da lei da sobrevivência do mais apto, as grandes empresas apresentam ampla vantagem em relação à pequena empresa por possuírem acesso ao especialista técnico – tanto ligado à administração quanto à produção. Apesar das condições adversas, a permanência da pequena empresa é garantida pela contínua substituição das grandes empresas (em particular as ineficientes) e a subcontratação das pequenas visando redução de custos e tamanho das grandes empresas.
Steindl	Apesar de encarar como certa a eliminação da pequena empresa no contexto capitalista, ela deve ser analisada como um processo de longo prazo, realizada apenas quando as grandes empresas conseguissem apoderar-se na totalidade do espaço econômico da pequena empresa. Ainda assim, outros fatores devem ser considerados: o possível desinteresse da grande empresa na fatia de mercado das pequenas empresas, a necessidade dos países e das próprias grandes empresas em validar a aparente inexistência de monopólio e o status social dado ao dirigente-proprietário da pequena empresa, constituindo em um fator de constante desejo dos trabalhadores das grandes empresas.
Schumpeter	Sendo a inovação – técnica ou organizacional – a principal fonte de funcionamento do capitalismo, a grande empresa é a forma mais adequada de surgimento da chamada “destruição criadora”, pois possui mão de obra técnica qualificada, maior acesso ao crédito e produção em larga escala. Mesmo admitindo a possibilidade de existência de inovação na pequena empresa há, por fim, a questão política sobre o tema da pequena empresa que por si só justificaria todos os esforços em prol da sua sobrevivência, ainda que por ventura constatada a sua inviabilidade econômica de existência.

Quadro 2.1 – discussão dos autores clássicos da economia e sociologia sobre a pequena empresa (GUERRA; TEIXEIRA, 2010)

No apogeu da Era Industrial, correspondente ao período de 1780 e 1914, quando a moderna empresa industrial passa a ser o modelo dominante de produção buscando um crescimento constante na busca por uma “escala mínima eficiente” (CHANDLER JR., 1998), a pequena empresa pouco contribuía para as economias locais. Blackford (1991) destaca que no ano de 1914, aproximadamente 1/3 da mão de obra dos EUA trabalhavam em empresas

com 500 ou mais funcionários. Ainda assim as pequenas empresas não desapareceram dentro deste modelo capitalista, ao contrário, ajustaram-se à presença das grandes empresas. Blackford (1991) destaca que enquanto o número absoluto e a participação das grandes empresas na criação de empregos tenham diminuído, quando comparado à Era Industrial, as pequenas empresas apresentaram um alto crescimento no número total de atividades produtivas e empregos gerados.

Parte essencial da economia dos EUA (BLACKFORD, 1991), as pequenas empresas são representadas e assessoradas por meio da *U.S Small Bussiness Administration* (SBA), cuja atuação assemelha-se, em certos aspectos, a do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) no Brasil. Para requerer o enquadramento como tal pela SBA as pequenas empresas devem obedecer aos seguintes parâmetros essenciais¹⁸:

- ser organizada visando o lucro;
- ter sede nos EUA;
- realizar negócios nos EUA ou efetuar contribuições significativas à economia norte americana por meio do pagamento de impostos ou uso de produtos, materiais e mão de obra estadunidense;
- ter proprietário e funcionamento independentes de outra empresa;
- não ser dominante no mercado em que atua.

Percebe-se que mesmo em países com forte tradição de grandes empresas, e muitos deles berços da moderna empresa industrial no início do século XX, as pequenas empresas são numerosas e representam parte significativa da atividade produtiva: no Japão mais de 80% das empresas possuem até 49 funcionários – percentual semelhante a Irlanda e Coreia do Sul; na Alemanha, Reino Unido, Noruega e França mais de 80% das empresas possuem menos de 10 funcionários (R.A., 2011). Na Austrália as pequenas empresas constituem 96% das empresas existentes (STONE, 2011). Nos EUA as pequenas empresas representam aproximadamente 99% de todas as empresas (FADAHUNSI, 2012). No Brasil as pequenas empresas (micro e pequenas na classificação por número de funcionários) também correspondem a 99% das empresas e, em 2011, eram responsáveis por 51,6% dos empregos gerados pelo setor privado urbano no país (SEBRAE, 2011).

¹⁸ *U.S Small Bussiness Administration*. Disponível em: <<https://www.sba.gov/category/navigation-structure/starting-managing-business/starting-business/obtain-business-licenses->>>. Acesso em: 17 abr. 2015.

Battisti e Perry (2011) e Besser (2012) apresentam a importante relação existente entre a pequena empresa, representada por seu dirigente, e sua influência positiva nas localidades onde ela atua. Besser (1999) destaca ainda a existência de uma responsabilidade social empresarial existente em dirigentes de pequenas empresas, que pode ser definida como uma obrigação interna que os motiva a empregar parte de seus recursos na melhoria do bem estar local, além do próprio mercado em que atua de fornecimento de produtos ou serviços à localidade.

Não são apenas os países desenvolvidos que enxergam a importância das pequenas empresas à economia local¹⁹ – estudos conduzidos na Malásia, Quênia e Nigéria, por exemplo, também atestam a importância e relevância das pequenas empresas nos contextos locais (BOOCOCK; SHARIFF, 2005; MEMBA; GAKURE; KARANJA, 2012; NICTER; GOLDMARK, 2009; OKEYO; GATHUNGU; K’OBONYO, 2014; TITUS; TOCHUKWU; CHIDI, 2013).

A importância das pequenas empresas, de forma geral, pode ser sintetizada a partir de três características principais e diretamente relacionadas:

- i.) na geração de empregos formais, aspecto amplamente destacado nos estudos sobre o tema (BLACKFORD, 1991; FULLER-LOVE, 2006; MOSCARINI; POSTELVINAY, 2012; STONE, 2011);
- ii.) para o crescimento e desenvolvimento econômico do país (FRANCO; HAASE, 2010; GILL; BIGER, 2012);
- iii.) para o desenvolvimento local onde ocorre a instalação das pequenas empresas e por meio ao incentivo ao empreendedorismo (BLACKBURN; KOVALAINEN, 2009; COVIELLO; MUNRO, 1995; MEAD; LIEDHOLM, 1998; MITRA; ABUBAKAR, 2010).

Leone (1999) e Torrès e Julien (2005) destacam a maior atenção que a pequena empresa recebeu nos anos anteriores à suas pesquisas, refletindo em estudos conduzidos diretamente nas e para as pequenas empresas em revistas científicas, conferências e por pesquisadores da área. Neste sentido d’Amboise e Muldowney (1988) e d’Amboise²⁰ (1993 apud TORRÈS; JULIEN, 2005, p. 359) concluem que os estudos da pequena empresa

¹⁹ VINCK, S. Importance of SME is grossly underestimated. **Forbes**, 12 dec. 2014. Disponível em: <<http://www.forbes.com/sites/lbsbusinessstrategyreview/2014/12/12/importance-of-smes-is-grossly-underestimated/>>. Acesso em: 17 abr. 2015.

²⁰ D’AMBOISE, G. Empirical research on SMEs: the past ten years in Canada. **Journal of Small Business & Entrepreneurship**, v. 10(2), p. 2 -12, 1993.

somente irão progredir se houver uma relação baseada em uma mesma base teórica; ou seja, para a pequena empresa deve existir uma teoria desenvolvida para a pequena empresa.

O porte da pequena empresa determina características organizacionais, de estrutura administrativa, gerenciais, financeiras e de acesso ao crédito, que a faz diferente em diversos aspectos quando comparada com a grande empresa – o tamanho da empresa, portanto, desencadeia diversas singularidades (CURRAN, 2006; GIBB, 2000; HURST; PUGSLEY, 2011; JULIEN; LAFRANCE, 1983; LEONE, 1999; MEDEIROS, 1982; RATTNER, 1982, 1984; TORRÈS, 2004a, 2004b; WELSH; WHITE, 1981). Essas singularidades são discutidas nas próximas seções deste Capítulo.

2.2 O que é pequena empresa?

A contextualização e definição da pequena empresa no meio acadêmico é objeto de grandes divergências (D'AMBOISE; MULDOWNNEY, 1988) e mesmo assim sempre presente dentro da literatura administrativa e econômica (DRUCKER, 1981; TAFNER, 1995).

Em 1953 a SBA estabeleceu a característica fundamental da pequena empresa como “[...] uma firma de proprietário e funcionamento independentes de outras empresas e não dominante no mercado em que atua” (BLACKFORD, 1991, p. 2). No entanto, tal definição pouco, ou quase nada esclarece quanto às características da pequena empresa.

Durante muito tempo a pequena empresa foi vista como uma potencial grande empresa, em que ser pequena consistia apenas uma etapa em direção ao crescimento ou encerramento de suas atividades (DANDRIDGE, 1979). Neste sentido o que a diferenciaria de seu estágio “futuro” seriam apenas aspectos quantitativos tais como faturamento, vendas, quantidade de funcionários, fatia dominante do mercado, dentre outros – aspectos simplistas e amplamente criticados por diversos pesquisadores, como Dandridge (1979), Day (2000), Julien (1993) e Torrès e Julien (2005).

Desta forma o estudo da pequena empresa passa pela compreensão de que possui especificidades intrínsecas que a diferem das grandes empresas. Ademais, passa pelo entendimento de que é um setor singular e heterogêneo, inviabilizando a tentativa de replicação direta de modelos desenvolvidos em diferentes setores industriais das pequenas empresas – aspectos apresentados nas subseções 2.2.1 e 2.2.2. Além disso, o conceito de

proximidade de Torrès (2004a, 2004b, 2006), discutido na subseção 2.2.3, apresenta uma abordagem contemporânea para o estudo da pequena empresa.

2.2.1 Especificidades da pequena empresa

Diversas formas de definição são utilizadas para caracterizar a pequena empresa, sejam nas discussões acadêmicas, econômicas ou políticas, tornando qualquer homogeneização limitadora dos estudos da pequena empresa. Dentre os critérios homogeneizadores dois aspectos principais destacam-se na caracterização da pequena empresa: aspectos econômicos (faturamento) e de tamanho (quantidade de funcionários)²¹.

Beaver e Prince (2004) destacam a grande importância da pequena empresa na economia do Reino Unido; no ano de 2004 foi responsável por 35% do produto interno bruto (PIB) e por metade dos empregos formais existentes. No entanto, os autores apontam uma dificuldade encontrada por diversos pesquisadores do Reino Unido: estimar a população das pequenas empresas em função de suas diferentes classificações (BEAVER; PRINCE, 2004).

A pequena empresa no âmbito econômico é caracterizada em cada país de forma singular e de acordo com interesses nacionais: nos EUA as pequenas empresas são aquelas que possuem até 500 funcionários; no Reino Unido e países da União Europeia enquadram-se como microempresa àquelas com faturamento máximo de US\$ 7,10 milhões/ano e até 50 funcionários; no México a pequena empresa possui até 100 funcionários, no Canadá até 250 funcionários e na Coreia do Sul até 300 funcionários, sendo a mesma variável utilizada na Bélgica, sendo considerada pequena empresa todas aquelas com até 100 funcionários (BLACKFORD, 1991; BASHFORD, 1996; DAY, 2000; MAES; SELS; ROODHOOFT, 2005).

No âmbito acadêmico as pequenas empresas constituem-se, de forma bastante simplificada, como todas aquelas que não são grandes empresas (BARRETT; RAINNIE, 2002; BLACKBURN; KOVALAINEN, 2009; BLACKFORD, 1991; DRUCKER, 1985;

²¹ Nichter e Goldmark (2009) destacam, por exemplo, que em pesquisas com enfoque no crescimento em pequenas empresas o número de funcionários invariavelmente aparece como única variável da pesquisa, o que simplifica a compreensão do real sentido e sua forma de crescimento. A exceção, segundo os autores, costuma ser observada nas pesquisas em países em desenvolvimento onde diferentes variáveis de pesquisa, além do aumento de funcionários, costumam ser utilizadas nas pesquisas.

JULIEN, 1993; MEDEIROS, 1982; RATTNER, 1982; TAFNER, 1995; TORRÈS; JULIEN, 2005; WHITE, 1982).

No Brasil o enquadramento jurídico geral baseia-se no faturamento bruto anual da empresa. No entanto, paralelamente, existem outros parâmetros empregados e utilizados conforme o órgão, a alocação de recursos ou necessidade de levantamentos estatísticos. A Tabela 2.1 apresenta uma síntese de alguns dos parâmetros atuais.

Tabela 2.1 – definições da pequena empresa no Brasil a partir de parâmetros quantitativos

Porte Instituição	Microempresa (ME)	Pequena empresa (EPP)	Média empresa	Média- grande empresa	Grande empresa
Governo Federal	≤ R\$ 360 mil ^a	> R\$ 360 mil ≤ R\$ 3,6 milhões ^a	-	-	≥ R\$ 300 milhões ^b
Bndes^c	≤ R\$ 2,4 milhões	> R\$ 2,4 milhões ≤ R\$ 16 milhões	> R\$ 16 milhões ≤ R\$ 90 milhões	> R\$ 90 milhões ≤ R\$ 300 milhões	> R\$ 300 milhões
Banco do Brasil (BB)^d	≤ R\$ 2,4 milhões	> R\$ 2,4 milhões ≤ R\$ 16 milhões	> R\$ 16 milhões ≤ R\$ 90 milhões	> R\$ 90 milhões ≤ R\$ 300 milhões	> R\$ 300 milhões
Sebrae^e	Até 19 pessoas ocupadas	20 a 99 pessoas ocupadas	100 a 499 pessoas ocupadas	-	Acima de 500 pessoas ocupadas

^a Lei Complementar n.º 123/2006.

^b Lei n.º 11.638/2007.

^c Definido nas circulares internas n.º 11/2010 e n.º 34/2011.

^d Nas operações de crédito do BB com recursos advindos diretamente da União, tais como Fundo Constitucional de Financiamento do Centro Oeste, BNDES/Finame – Agência Especial de Financiamento Industrial e Proger Urbano Empresarial. A Caixa Econômica Federal (CEF) também opera com as mesmas linhas especiais de crédito, exceção ao FCO.

^e Neste caso para o setor da indústria, onde está inserida a construção civil; o Sebrae adota diferente número de funcionários para o setor de comércio e serviços.

Drucker (1981) aponta que o alto faturamento de uma empresa com reduzido número de funcionários e gestão centralizada pode orientar sua vinculação ou caracterização formal. Para o autor a estrutura administrativa é que define o porte da empresa e não meramente seus aspectos quantitativos²².

²² Escrivão Filho (2006) observa que Drucker não é considerado um admirador da pequena empresa – pelo contrário. Para Drucker a pequena empresa representa o grau mais baixo da administração, sintetizada pelo seu dirigente como um “ditador”. Ainda assim Drucker percebe que o tamanho da empresa exige não apenas uma estrutura organizacional compatível, mas que também gera problemas específicos e singulares decorrentes de seu tamanho (ESCRIVÃO FILHO, 2006).

Torrès e Julien (2005) destacam que dois grandes erros na discussão sobre a pequena empresa encontram-se (i.) na afirmativa simplista de que todas as pequenas empresas encontra-se inseridas dentro de um mesmo modelo específico e (ii.) na exclusão de empresas que pelos parâmetros oficiais não são tratadas como pequenas empresas, muito embora tragam em seu modelo de gestão características, conceitos e atuação ligados às pequenas empresas.

A caracterização da pequena empresa para além de dados meramente quantitativos é fundamental para sua compreensão, entendimento de suas especificidades e conhecimento sobre seu potencial e suas limitações permitindo que tornem-se ainda mais ativas e participativas no contexto econômico e de desenvolvimento social (LEONE, 1999; RATTNER, 1982).

Welsh e White (1981) destacam a existência na pequena empresa de uma escassez de recursos²³, aspecto que as diferenciam das grandes empresas apontando, portanto, para a necessidade de um tipo de gestão própria da pequena empresa.

Para d'Amboise e Muldowney (1988), a compreensão da pequena empresa passa necessariamente por sua análise global, considerando aspectos como ambiente onde está inserida, sua configuração organizacional e as características de seu dirigente. Filley e Aldag²⁴ (1978 apud D'AMBOISE; MULDOWNNEY, 1988) destacam três tipologias da pequena empresa de acordo com as características relacionadas a objetivos, liderança, estrutura organizacional, mão-de-obra, inovação, dentre outros. Por meio destes pressupostos as pequenas empresas podem ser compreendidas como (a.) artesanais, (b.) em desenvolvimento e (c.) administrativas (D'AMBOISE; MULDOWNNEY, 1988), atestando a grande heterogeneidade existente sobre o tema.

Ghobadian e Gallear (1996, 1997) reafirmam a necessidade de análise da pequena empresa voltada às suas especificidades, em função de sua estrutura organizacional, procedimentos internos e recursos disponíveis – as pequenas empresas tendem a possuir uma estrutura orgânica e com reduzida hierarquia funcional de atuação, ao contrário da estrutura burocrática e hierárquica das grandes empresas. Para os autores essa reduzida hierarquia resulta em um ambiente organizacional mais flexível, permitindo ao dirigente uma maior interação e relação de maior proximidade com seus funcionários (GHOBADIAN; GALLEAR, 1996, 1997).

²³ A expressão utilizada, em inglês, pelos autores foi *resource poverty*.

²⁴ FILLEY, A. C.; ALDAG, R. J. Characteristics and measurement of an organizational typology. *Academy of Management Journal*, v. 21, p. 578-591, 1978.

O Quadro 2.2 apresenta a síntese das especificidades da pequena empresa e as características decorrentes a partir do trabalho de diversos pesquisadores.

	Ambiente	Organização	Dirigente
1	Características do ambiente externo	Estrutura organizacional do planejamento e da tecnologia empregada	Características personalizadas na figura do dirigente
2	Capacidade de sobrevivência Relação com as organizações	Participação do dirigente na organização política Relação direta entre o dirigente e a pequena empresa	
3	Características de gestão	Configuração organizacional	Ambiente
4	Estrutura, Comportamento, Processos e Procedimentos		Pessoas e Contato
5	Organizacionais		Decisional e Individuais
6	Proximidade do sistema de informação	Proximidade funcional	Proximidade hierárquica Proximidade temporal
7	Ambientais	Estruturais Comportamentais (interno) Tecnológicas	Decisional e Estratégia
1 Grupo de Estudos Organizacionais da Pequena Empresa – Geope 2 Rattner (1984) 3 d’Amboise e Muldowney (1988) 4 Ghobadian e Galleary (1997) 5 Leone (1999) 6 Torrès (2004) 7 Escrivão Filho (2006)			

Quadro 2.2 – especificidades da pequena empresa e suas características relacionadas (ROSIM et al., 2014)

Considerando as especificidades da pequena empresa a partir da atuação de seu dirigente, Escrivão Filho (2006) destaca a importância de uma análise qualitativa, fugindo de “receitas” determinísticas. Escrivão Filho (2006) observa que se por um lado a proximidade do dirigente aos seus funcionários possibilita um maior entusiasmo pelo trabalho, essa mesma característica organizacional pode desencadear a ausência de regras e o paternalismo, por exemplo. Da mesma forma, tal ambiguidade ocorre com as áreas ligadas à estrutura organizacional, estratégia, tomada de decisão, gestão da informação e relacionamento com o cliente.

A compreensão da pequena empresa passa, portanto, pelo conhecimento de suas especificidades e características decorrentes (LEONE, 1999). Torrès e Julien (2005) discutem que entre as especificidades da pequena empresa, há ainda aquelas que por vezes apresentam características que contrapõem à “concepção clássica” da pequena empresa, fundamentada nos trabalhos publicados a partir dos anos 70 do século passado. Os autores observam que, por analogia, a existência de um único cisne preto refuta qualquer conclusão de que todos os cisnes são brancos (TORRÈS; JULIEN, 2005, p. 364).

A partir da analogia do cisne preto encontrados entre cisnes brancos, Torrès e Julien (2005) questionam se os conceitos da pequena empresa desenvolvidos no final dos anos de 1970 ainda são capazes de caracteriza-la em função das transformações contemporâneas tais como a globalização, novas tecnologias de informação e comunicação e *networking*. O Quadro 2.3 apresenta as duas variações existentes da pequena empresa – aquela de concepção clássica e sua antítese, denominada pelos autores como a *anti-pequena empresa* (TORRÈS; JULIEN, 2005).

Pequena empresa tradicional	<i>Anti-pequena empresa</i>
Pequeno porte	Tamanho reduzido
Gestão centralizada	Gestão descentralizada
Baixa especialização dos funcionários	Elevada especialização dos funcionários
Intuição e planejamento de curto prazo	Planejamento de longo prazo e explicitado
Sistema de informação (interno e externo) simplificado e informal	Sistema de informação (interno e externo) complexo e formal
Atuação no mercado local	Atuação no mercado global

Quadro 2.3 – conceito clássico da pequena empresa e sua antítese – a *anti-pequena empresa* (TORRÈS; JULIEN, 2005)

Para Torrès e Julien (2005) a relevância do confronto entre essas duas tipologias de pequena empresa consiste em refutar qualquer possibilidade de adoção de um universalismo das especificidades existentes nas pequenas empresas.

2.2.2 Heterogeneidade da pequena empresa

As especificidades descritas por Leone (1999) apresentam características existentes nas pequenas empresas e não verificadas nas grandes empresas; no entanto percebe-se que mesmo entre as pequenas empresas existem diferenças que as distinguem dentre de um mesmo grupo ou atividade econômica. Toma-se como exemplo uma *startup* com poucos funcionários e com alta formação acadêmica e uma empresa industrial com 450 funcionários: estas podem ser compreendidas por um mesmo viés (MARTA; SINGHAPAKDI; KRAFT, 2008).

Goss²⁵ (1991 apud MARTIN; STAINES, 1994) destaca que a presunção de homogeneidade das pequenas empresas tendem a resultar em falhas dos programas governamentais, pois invariavelmente:

- analisam as pequenas empresas sem levar em conta diferenças existentes dentro de um mesmo setor industrial assim como desconsiderar seu contexto econômico e social;
- tendem a atribuir a todas as pequenas empresas atributos como inovação e empreendedorismo;
- idealizam que todas as pequenas empresas são internamente conduzidas por interesses comuns em harmonia entre dirigentes-proprietários e funcionários;
- definem características organizacionais hierárquicas similares para todas as pequenas empresas.

Apesar do critério simplista, com base apenas em dados quantitativos por vezes adotado, na definição da pequena empresa, em especial pelos órgãos de financiamento e fomento do Brasil (MEDEIROS, 1982; RATTNER, 1982), há algumas características em comum que definem e agrupam as pequenas empresas, dentre elas (CURRAN, 2006; DANDRIDGE, 1979; D'AMBOISE; MULDOWNNEY, 1988; FILION, 1996; HURST; PUGSLEY, 2011; LEONE, 1991, 1999; MAES; SELS, ROODHOOFT, 2005; TORRÈS; JULIEN, 2005; RATTNER, 1984;):

- gestão centralizada na figura do dirigente;
- importância da figura do dirigente no sucesso da empresa;
- planejamento baseado na intuição e no curto prazo;
- motivação inicial do dirigente para iniciar um negócio sem relação primordial com fatores econômicos (visando o lucro pessoal, por exemplo);
- hierarquia reduzida e pouco estruturada;
- tomada de decisão centralizada no dirigente;
- pouca diferenciação estrutural e hierárquica com forte interdependência entre as unidades e apresentando-se de forma bastante personalizada (relação indivíduo-tarefa desempenhada);
- nenhum controle ou domínio do ambiente externo;

²⁵ GOSS, D. **Small business and society**. London: Routledge, 1991.

- localização em uma única sede/propriedade urbana;
- atuação voltada ao desenvolvimento de produtos customizados ou de difícil transporte;
- baixo uso da tecnologia em seu processo de produção;
- produção voltada para o mercado local;
- utilização de matéria prima local em função da alta disponibilidade e oferta na região;
- dificuldade de acesso ao crédito e financiamentos voltados à produção.

Importante destacar que as pequenas empresas estão inseridas em diferentes setores industriais, constituídas, por exemplo, por um único dirigente-proprietário ou por mais de um dirigente, com menos de 10 funcionários ou inseridas em um segmento industrial, com mais de 100 funcionários com estrutura hierarquizada (STONE, 2011).

Tafner (1995) apresenta a existência de um “vício original” em toda tentativa de classificação das pequenas empresas, justamente decorrente da grande diversidade existente, mesmo entre empresas de um mesmo setor. No entanto, o autor destaca que essa limitação não deve impedir os esforços no sentido de buscar critérios de classificação, desde que simples e passíveis de aplicação, permitindo não apenas os estudos acadêmicos, mas também melhores políticas públicas de incentivo às pequenas empresas.

Winter (1995), em sentido complementar à Tafner (1995), ao analisar as pequenas empresas visando desenvolvimento de políticas de crédito e atuação financeira de bancos, percebe a grande heterogeneidade existente no setor. Gibb (2000) destaca a existência de conceitos errôneos e confusões existentes nas discussões decorrente das diferenças existentes entre as próprias pequenas empresas.

Embora a discussão apresente-se de forma quantitativa, a compreensão sobre o a pequena empresa passa por uma análise conceitual e novas unidades de medida para a real conhecimento sobre o tema, ainda que as heterogeneidades existentes não permitam a formulação de uma receita comum a todas as empresas, sejam nas áreas de apoio ao crédito, finanças, gestão ou recursos humanos (TAFNER, 1995; WINTER, 1995).

2.2.3 A pequena empresa estudada pelo conceito de proximidade

Torrès (2004a, 2004b) destaca que o estilo de gestão nas pequenas empresas tende a apresentar-se de forma centralizada, muitas vezes conduzido de forma concentrada em uma única pessoa (o próprio dirigente-proprietário). Essa centralização pode ser compreendida por meio da proximidade²⁶ com que o dirigente encontra-se tanto do processo de produção quanto de seus funcionários.

Capet, Causse e Meuriner²⁷ (1986 apud TORRÈS, 2004a, p. 4) descrevem a estrutura organizacional na pequena empresa por meio de uma divisão do trabalho pouco intensa, onde apenas algumas poucas funções são formalmente estabelecidas. Neste contexto diversas tarefas são executadas pelo dirigente onde não apenas administra ou conduz a gestão da empresa como também atua na entrega dos produtos e serviços (TORRÈS, 2004a).

A partir da tipologia de mecanismos de coordenação de Mintzberg²⁸ (1989 apud Torrès, 2006) é descrita as relações entre gestão e proximidade de seu dirigente na pequena empresa em que essa proximidade representa uma maior complexidade na gestão. Ao passo que quanto maior o distanciamento do administrador ao trabalho executado, como na grande empresa, maiores são a uniformização de procedimentos, os *outputs*, a homogeneidade das habilidades técnicas dos funcionários e as normas prescritivas.

Torrès (2004a; 2004b), ao propor o conceito de proximidade busca apresentar aspectos que vão além das suas especificidades; desta forma a gestão fundamentada nas especificidades da pequena empresa – sedimentada nos anos 90 do século passado dá lugar a análise da gestão a partir da proximidade gerencial existente na pequena empresa – discussão presente nos estudos a partir de 2000. A questão principal apresentada pelo autor refere-se à proximidade do dirigente da pequena empresa com todos os aspectos que cercam a sua gestão: reatividade, flexibilidade, interatividade, adaptabilidade e intuição na formulação de estratégias de longo e curto prazo.

A Figura 2.1 apresenta a síntese da concepção das restrições de proximidade existente da pequena empresa segundo Torrès (2004a).

²⁶ A expressão utilizada, em inglês, pelo autor foi *proximity*.

²⁷ CAPET, M.; CAUSSE, G.; MEUNIER, J. Diagnostic, Organisation, Planification d'Entreprise, **Economica**, Paris, Tome 1, 1986.

²⁸ MINTZBERG, H. **Mintzberg on management: inside our strange world of organizations**, New York: Free Press, 1989.

Figura 2.1 – restrições de proximidade da pequena empresa (TORRÈS, 2004a)

Torrès (2004a) destaca que tais aspectos derivam inevitavelmente da proximidade, a qual o autor chama de proximidade temporal²⁹. O Quadro 2.4 apresenta a síntese da proximidade temporal de Torrès (2006).

Construtos da gestão da pequena empresa	Características
Gestão baseada nas especificidades	Pequeno porte Gestão centralizada Baixo nível de especialização Sistema de informação simples e informal Estratégia simples e formulada informalmente
Gestão baseada na proximidade	Proximidade espacial Hierarquia próxima Proximidade intrafuncional Coordenação próxima Sistema de informação próximo Proximidade temporal

Quadro 2.4 – abordagem de gestão da pequena empresa com foco nas especificidades e na proximidade (TORRÈS, 2006)

Essas características refletem a ação do dirigente da pequena empresa, que consiste em sistemas simples de troca e obtenção de informações (internas e externas) em conjunto com formulação de estratégias informais, intuitivas e de curto prazo – desta forma, não traduzidas em sistemas de medição padronizados (TORRÈS, 2004a).

2.3 Dirigente da pequena empresa

Tradicionalmente as empresas iniciam suas atividades a partir do controle familiar do empreendimento e empreendedor (no sentido de iniciar um negócio) antes do aporte de

²⁹ A expressão utilizada, em inglês, pelo autor foi *temporal proximity*.

capital externo que tende a diluir a composição familiar de propriedade e do próprio controle da empresa (HAMELIN, 2013). Gartner (1985), ao analisar o surgimento de pequenos negócios, destaca quatro especificidades organizacionais, dentre elas o dirigente da pequena empresa, interagindo com os demais construtos – o ambiente, o processo e a organização.

Carland et al. (1984) definem o dirigente da pequena empresa como um indivíduo que estabelece e administra um negócio visando promover seus objetivos pessoais, sendo o negócio sua principal fonte de renda e consumidora de tempo e recursos.

Inadvertidamente pode-se supor que dirigentes de pequenas empresas façam uso dos mesmos princípios de administração utilizados por administradores e executivos nas grandes empresas, apenas em menor escala (WELSH; WHITE, 1981). No entanto, Welsh e White (1981) destacam que justamente o tamanho da empresa gera condições especiais que distinguem o trabalho do dirigente, requerendo diferentes abordagens. O dirigente da pequena empresa, portanto, cercado de restrições financeiras, deve ter a visão de um generalista, ser tolerante com uma aparente desordem organizacional, acostumar-se às constantes trocas no papel desempenhado no dia a dia e focar nas questões realmente fundamentais do trabalho.

Para d’Amboise e Muldowney (1988) há a necessidade de estudos voltados ao dirigente da pequena empresa sob o enfoque (a.) pessoal, fundamentado em valores, atitudes, percepções, motivações, objetivos e metas e (b.) gerencial, fundamentado em seus papéis e estilos de gestão.

Terence (2008) buscando compreender o processo de criação de estratégias na pequena empresa destaca a inter-relação existente entre o dirigente, as especificidades organizacionais e o ambiente. Brito (2008) e Ribeiro (2008) destacam que a gestão da pequena empresa é posição central entre as inter-relações existentes na pequena empresa.

Bass (1976) aponta a necessidade da combinação entre técnica e gestão na atuação do dirigente da pequena empresa, pois a solução dos problemas enfrentados em seu dia a dia passa pela junção das disciplinas que interligam essas duas áreas.

A gestão na pequena empresa pode ser definida como um processo dinâmico, sendo que seu desempenho depende de fatores como estágio de crescimento, tamanho e idade da empresa, além do conhecimento de seu dirigente³⁰ (D’AMBOISE; MULDOWNNEY, 1988).

Storey (2011) destaca a importância da experiência prévia do dirigente a partir de três análises distintas: (i.) como gestor, embora não como dirigente-proprietário, (ii.) como

³⁰ A expressão utilizada, em inglês, pelos autores foi *expertise*.

proprietário e (iii.) em ambas situações. É fácil supor que quanto maior a experiência prévia nas três categorias melhor será o desempenho em relação às pequenas empresas onde o dirigente não possui tais experiências. Na prática, diversos estudos sugerem que não há qualquer relação entre experiência prévia do dirigente e desempenho, assim como outros correlacionam tais aspectos (STOREY, 2011). Desta forma, Storey (2011) critica a análise e mensuração binária dos aspectos que cercam a avaliação do dirigente da pequena empresa.

Torrès (2006) destaca que na figura do dirigente da pequena empresa repousa a especificidade de sua gestão, já que a empresa é a extensão de seu dirigente. Tal percepção influencia, portanto, a própria forma com que relaciona-se com os *stakeholders*, adotando uma postura próxima e pessoal. Complementarmente Gibb (1997) destaca que a essência da gestão na pequena empresa consiste em situações do dia a dia e suas relações com clientes, fornecedores, instituição financeira, contadores, diferentes canais de divulgação de produtos, funcionários, autoridades regulatórias assim como pessoas do círculo de conhecimento, amigos e família.

Florén (2006) aponta três aspectos fundamentais que devem ser considerados para a análise do trabalho do dirigente da pequena empresa, diretamente ligados às habilidades técnicas, habilidades com pessoas e habilidades conceituais: (i.) como o dirigente programa e distribui seu tempo, (ii.) como e com quem o dirigente relaciona-se e (iii.) quais são os elementos principais de execução de suas funções.

Fadahunsi (2012) em estudo focado no crescimento das pequenas empresas aponta diversos fatores que influenciam diretamente em seu crescimento. Dentre esses fatores aspectos relacionados ao dirigente da pequena empresa são descritos, tais como suas características pessoais, formação acadêmica, motivação, experiência profissional anterior, idade, etnia, gênero, formas de gestão e treinamento gerencial.

Churchill e Lewis (1983) destacam doze fatores fundamentais³¹ ao sucesso e perenidade da empresa, sendo quatro deles focados na figura do dirigente³². São eles (CHURCHILL; LEWIS, 1983):

³¹ Tanto Fadahunsi (2012) quanto Churchill e Lewis (1983) utilizam a expressão, em inglês, *key factors*, como fatores essenciais para o crescimento das pequenas empresas.

³² Gill e Biger (2012), em estudo realizado no Canadá, destacam que a hipótese de que a ausência de habilidades gerenciais retarda o crescimento da pequena empresa apontou uma baixa significância. Aspectos como a situação do mercado, marcos legais regulatórios apresentaram maior relevância dentro daquele contexto estudado.

- objetivos do dirigente – pessoais e empresariais;
- habilidades operacionais do dirigente para execução de tarefas fundamentais, tais como marketing, desenvolvimento de produtos e distribuição gerencial;
- habilidade de gestão do dirigente e vontade em delegar responsabilidades e execução de tarefas para os demais funcionários;
- habilidades do dirigente em desenvolver uma estratégia para além do presente, compatibilizando os pontos fortes e fraquezas da empresa com seus objetivos pessoais.

Watson e Simpson (1978) discutem as diferenças entre os valores pessoais de negros e brancos na gestão de pequenas empresas. O gênero do dirigente da pequena empresa também influencia sua atuação; Eriksson, Henttonen e Mariläinen (2008) destacam a diferença entre os significados sociais produzidos na masculinidade (autoridade, controle e orientação para objetivos) e feminilidade (reciprocidade, empatia e emotividade). Embora de forma não consensual, estudos apontam para uma atuação da dirigente de pequena empresa do sexo feminino voltada mais aos aspectos de liderança, tais como de transformação, democráticos e em teia, ou não hierárquico (ERIKSSON; HENTTONEN; MARILÄINEN, 2008).

Cegarra-Leiva, Sánchez-Vida e Cegarra-Navarro (2012) apontam para a necessidade do atendimento aos aspectos relacionados ao trabalho e vida pessoal – satisfação do trabalho – de dirigentes de pequenas empresas. Os autores destacam a relevância do tema a partir da importância do dirigente da pequena empresa na manutenção e longevidade do negócio.

Hasle et al. (2012) discutem o conflito ao qual o dirigente da pequena empresa encontra-se decorrente da proximidade que ele tem com seus funcionários, diferente do que ocorre na grande empresa entre gerentes e subordinados. Desta forma percebe-se que parte desses dirigentes opta pela manutenção da boa convivência com seus funcionários, utilizando a amizade com solução para os problemas; outra parte adota o distanciamento na gestão, apresentando-se como tomador de decisão e responsável direto pela própria existência da pequena empresa (HASLE et al., 2012).

Fica claro que o dirigente da pequena empresa é cercado de diferentes influências, que passam pela vida pessoal, gestão, relacionamento com o ambiente interno e externo. Partindo da premissa do dirigente como a ligação entre todos esses aspectos a forma com a qual ele desempenha sua gestão assume papel relevante para compreender seu trabalho; neste

sentido é possível discuti-lo a partir de suas características: como empreendedor ou como administrador (DE FRAJA, 1996; HARTMANN, 1959; WAGENER; GORGIEVSKI; RIJSDIJK, 2010).

2.3.1 O dirigente da pequena empresa como empreendedor

Diversos estudos são pautados na discussão entre empreendedores e dirigentes de pequenas empresas, tratando cada forma de gestão de maneira antagônica e específica, incluindo diferentes setores – agricultura, saúde e serviços, por exemplo. Dentre os trabalhos estão Beaver (2003), Begley e Boyd (1987), Blackburn e Kovalainen (2009), Carland, Carland e Stewart (1996), Carland et al. (1984), Chen, Greene e Crick (1998), De Fraja (1996), Gartner (1989), Hartmann (1959), Lans et al. (2014), Litzinger (1965), Natale e Sora (2009), Stewart Jr. et al. (1999) e Utsch et al. (1999).

Para compreensão da característica empreendedora é preciso lembrar que o dirigente-proprietário de uma pequena empresa não é necessariamente um empreendedor; da mesma forma a característica empreendedora pode ser encontrada além das pequenas empresas – algumas grandes empresas encorajam tal característica entre seus funcionários (CARLAND et al., 1984; CARLAND; CARLAND; STEWART, 1996).

Beaver (2003) destaca a importância de diferenciação entre empreendedores e dirigentes de pequenas empresas, muitas vezes tais adjetivos usados como sinônimos. O autor define que o empreendedor relaciona-se de forma direta à inovação e ao crescimento; características que o diferencia dos dirigentes de pequenas empresas (BEAVER, 2003).

Begley e Boyd (1987) e Carland et al. (1984) apresentam o comportamento empreendedor nas pequenas empresas como de maior propensão e aceitação ao risco; neste sentido o empreendedor volta sua gestão basicamente para o lucro e crescimento da empresa (BEGLEY; BOYD, 1987; CARLAND et al., 1984).

Beaver e Prince (2004) destacam a importância do dirigente para compreensão da própria pequena empresa. Neste sentido a gestão na pequena empresa não pode ser dissociada das motivações e ações realizadas por seu ator principal: o dirigente. Para os autores as habilidades empreendedoras e as habilidades derivadas da propriedade³³ no universo das

³³ As expressões utilizadas, em inglês, pelos autores foram *entrepreneurial skills* e *managerial skills*.

pequenas empresas assumem características distintas, ambas coexistindo com habilidades comuns. A Figura 2.2 apresenta a síntese das habilidades empreendedoras, calcadas em características adaptativas e orgânicas, confrontando-as com àquelas decorrentes da propriedade da pequena empresa, de características preditivas e mecanicistas (BEAVER; PRINCE, 2004).

Figura 2.2 – habilidades empreendedoras e de propriedade do dirigente da pequena empresa (BEAVER; PRINCE, 2004)

McIntyre (2001) destaca a clara diferenciação entre empreendedores e dirigentes de pequenas empresas. O autor destaca que o termo empreendedorismo carrega em si um peso e importância contemporânea que muitas vezes é utilizado de forma pouco contextualizada. Dentro deste contexto, dirigentes de pequenas empresas constituem-se na maior parte dos responsáveis e proprietários das pequenas empresas existentes (MCINTYRE, 2001).

Filion (1996), buscando compreender a atuação gerencial a partir das ações e características do dirigente da pequena empresa, aponta a existência de dois tipos principais de dirigentes: os empreendedores e os operadores. O Quadro 2.5 apresenta a síntese dessas características.

Felício, Couto e Caiado (2012) ao analisarem aspectos relacionados ao capital humano e capital social depararam-se com variáveis de maior impacto relacionadas às características empreendedoras de dirigentes. A partir da coleta de dados os autores apresentam as seguintes definições de dirigentes (FELÍCIO; COUTO; CAIADO, 2012):

- empreendedores – apresentam habilidades para desenvolver negócios, possuem senso de competitividade e inovação, qualificado para correr risco e explorar novas oportunidade para a empresa.

- gestores – apresentam habilidades de liderança e coordenação, com grande conhecimento para aplicar técnicas de organização do trabalho, experiência prévia em gestão e particularmente voltado à comunicação e mobilização para resultados.

Dirigentes empreendedores	Dirigentes operadores
Visionário	Voltado para aplicar as habilidades como forma de sustento
Comprometido com sua visão	Jornada de trabalho definida
Jornada e horários de trabalho indefinidos	A empresa é “apenas a empresa”
Inclusão de colaboradores visando implantação de sua visão	Atividades em família, lazer e hobbies são tão importantes quanto a empresa
Iniciam o processo de criação da empresa	Desempenho de atividades essencialmente operacionais no dia a dia
Contratação de funcionários baseado em sua visão	Contratação de funcionários adequados ao desempenho de determinada função específica
Atenção dispensada fundamentalmente à estratégia organizacional	Atenção dispensada às atividades operacionais

Quadro 2.5 – características pessoais e de gestão de dirigente da pequena empresa (FILION, 1996)

Mitchelmore e Rowley (2010) também destacam as diferenças existentes entre empreendedores e gestores. Para as autoras as competências do dirigente empreendedor são caracterizadas pela capacidade de identificação e definição de um nicho viável de mercado, desenvolvimento de produtos que atendam às necessidades do nicho de mercado identificado, geração de ideias, reconhecimento das oportunidades com formulação de estratégias que possam aproveitar-se das oportunidades existentes.

Empreendedores tendem a comportar-se de forma mais intuitiva e menos analítica do que não empreendedores (ARMSTRONG; HIRD, 2009). Além disso, Armstrong e Hird (2009) observam que empreendedores quando do início da operação da pequena empresa tendem a apresentar um comportamento empreendedor superior àqueles que atuam em fases mais maduras da empresa.

Storey (2011) destaca que na análise das pequenas empresas, especialmente de características empreendedoras, diversas teorias em construção falham por não levarem em conta a grande diversidade existente entre as pequenas empresas³⁴.

³⁴ Storey (2011) apresenta no trabalho a teoria do otimismo e oportunidade (*OC theory – optimism and chance*). A diversidade da pequena empresa é discutida na seção 2.2 deste Capítulo.

2.3.2 O dirigente como administrador

Florén e Tell (2003) destacam que a simples transposição do conhecimento adquirido sobre o trabalho do administrador em grandes empresas – seja teórico ou empírico – não permite o entendimento real sobre o trabalho do dirigente da pequena empresa. Em estudo empírico conduzido em pequenas empresas, replicando os trabalhos de Choran, de 1969³⁵, Mintzberg (1973) e Kurk e Aldrich (1983) focados no trabalho de administrar, os resultados mostraram diferenças significativas em sua atuação, tais como carga horaria de trabalho, forma de comunicação interna e tempo dispendido próximo da produção (FLORÉN; TELL, 2003)³⁶.

Deeks (1972) ao distinguir a pequena empresa do pequeno negócio³⁷ observa que a propriedade passa pela gestão; desta forma, o dirigente-proprietário toma as decisões relacionadas à produção, vendas, finanças e administração sem a presença de um especialista ou de um assessor.

Birley e Norburn (1987) destacam a existência de estudos enfocando o trabalho do administrador em grandes empresas e do dirigente da pequena empresa – no entanto questionam o fato de que sejam abordadas de forma distinta e por caminhos paralelos. Buscando dirimir esse questionamento os autores buscaram confrontar o administrador e o dirigente; embora a hipótese de que há pouca diferença entre as características de ambos seja resultado nulo, a experiência profissional anterior apresentou similaridade (BIRLEY; NORBURN, 1987). Interessante destacar que na amostra analisada pelos autores, os dirigentes de pequena empresa eram mais jovens e com educação formal superior aos administradores das grandes empresas analisados, assim como maior carga horaria de trabalho.

Segundo Wahlgrén e Stewart (2003), parte da atuação do dirigente da pequena empresa – exercida em todos os níveis da gestão e em diversas outras tarefas rotineiras –

³⁵ Trabalho desenvolvido na McGill University, de Montreal – Canadá com o título “*The manager of a small firm*”, não publicado, ao qual Florén e Tell (2003) tiveram acesso.

³⁶ Florén e Tell (2003) descrevem que já conheciam os seis dirigentes antes da pesquisa – inclusive, uma das razões do aceite da participação na nova pesquisa. Os autores relatam que durante as pesquisas anteriores com esses dirigentes sistematicamente eram indagados quanto ao conhecimento que eles tinham sobre o dia a dia do trabalho na pequena empresa; naturalmente respondiam que sim, baseados no conhecimento da literatura sobre o tema. Os autores, a partir desta pesquisa de 2003 relatam que na verdade pouco sabiam sobre o trabalho do dirigente da pequena empresa – na melhor das hipóteses apenas conheciam como deveria ser o trabalho.

³⁷ As expressões utilizadas, em inglês, pelo autor foi *small firm* e *little business*.

guarda relação direta com as dificuldades e restrições às quais as pequenas empresas enfrentam. Se no primeiro momento o acúmulo de funções visa minimizar custos com mão-de-obra, no segundo momento indica uma tentativa de conservar o controle sobre todas as atividades e processos de produção.

Enquanto que nas grandes empresas a distribuição hierárquica funcional mantém distante a figura do administrador do produto final, inclusive em função da existência de funções gerenciais intermediárias, a pequena empresa usualmente tem na figura do dirigente-proprietário a concentração de todo o fluxo operacional (*inputs/ outputs*), cabendo-lhe tanto as funções de planejamento quanto da operacionalização e entrega do produto final (GHOBADIAN; GALLEAR, 1996, 1997).

Mintzberg (1975) observa que em pesquisa conduzida com dirigentes de pequenas empresas que estes se ocupavam de atividades de rotinas por duas razões fundamentais: por uma restrição financeira que acarreta a impossibilidade de empregar pessoal especializado e, como consequência da primeira razão o reduzido número de funcionários que faz com que uma simples ausência de um funcionário requer que o próprio dirigente assuma as funções de rotina daquele ausente.

Wahlgrén e Stewart (2003)³⁸ apresentam dois aspectos fundamentais que permeiam a atuação do dirigente da pequena empresa, a partir das liberdades e dificuldades encontradas: (i.) o controle existente no processo de tomada de decisão e (ii.) a realização pessoal por meio da aplicação das habilidades pessoais.

Woods e Joyce (2003) destacam a ausência do planejamento formal e estratégico pelo dirigente da pequena empresa. Embora os autores identifiquem características singulares da pequena empresa, defendem processos formais de planejamento e uma atuação mais “profissional”³⁹ por parte do dirigente, como etapa inicial de uma mudança mais abrangente da cultura e do papel do dirigente da pequena empresa. Tal assertiva pode ser interpretada a partir da constatação empírica de que o dia a dia de trabalho desse dirigente ocorre (i.) de forma não planejado, (ii.) com processos informais, (iii.) freneticamente e (d.) bastante fragmentado (FLORÉN, 2006). Claramente, segundo Florén (2006), o dirigente da pequena

³⁸ Na pesquisa foi utilizado o modelo proposto por Stewart e Fondas (1992) bem como os trabalhos individuais de Rosemary Stewart, os quais propõem um modelo de compreensão do trabalho e comportamento do administrador.

³⁹ Bresser-Pereira (2004), em texto escrito em 1963, apontava que “(...) a intromissão de fatores de ordem emocional na administração de pequenas empresas familiares é um dos principais motivos que explicam sua frequente ineficiência e a tendência de serem substituídas por empresas burocráticas” (BRESSER-PEREIRA, 2004, p. 18).

empresa valoriza as informações captadas no momento em que ocorrem, e de maneira informal, rejeitando, portanto, o uso de ferramentas e processos formais e mecânicos, tais como relatórios e memorandos.

Ainda que a transposição direta dos estudos focados no trabalho do administrador nas grandes empresas não seja capaz de condução para as pesquisas trabalho do dirigente na pequena empresa decorrentes das especificidades que o cercam (ESCRIVÃO FILHO, 1995; 2006; GRAY; MABEY, 2005; O’GORMAN; BOURKE; MURRAY, 2005; PAJO; COETZER; GUENOLE, 2010; TORRÈS, 2004a, 2004b, 2006; TORRÈS; JULIEN, 2005), o conhecimento adquirido ao longo dos anos pode auxiliar nos estudos. Florén e Tell (2003) por meio da replicação de métodos de obtenção de dados e resultados obtidos em pesquisas com administradores e executivos de grandes empresas apresentam resultados importantes para a compreensão do trabalho do dirigente na pequena empresa.

De Oliveira (2010) apresenta um modelo descritivo de estilos gerenciais de dirigentes da pequena empresa – baseado nas teorias administrativas das funções e dos papéis – relacionado ao estágio de desenvolvimento organizacional. Entre os resultados obtidos percebe-se que os dirigentes do segundo estilo gerencial obtido tendem a desenvolver suas atividades ao longo do dia e de modo não estruturado, sendo sua atuação definida no momento em que a tarefa exige sua intervenção.

Gumpert e Boyd (1984) destacam que a frase “eu sou meu próprio patrão”, entoada por grande parte de dirigentes de pequena empresa que iniciam seu negócio, soando quase como um grito de liberdade, muitas vezes traz consigo uma solidão não imaginada. Diferente das grandes empresas, onde os administradores frequentemente encontram-se cercados de pessoas, inclusive para o compartilhamento da tomada de decisões, os dirigentes de pequenas empresas tendem a enfrentar os desafios de forma isolada. Por representarem de fato a sua empresa, os dirigentes desenvolvem, segundo Gumpert e Boyd (1984), uma atitude em que tendem a não expressar suas reais emoções e percepções. Neste sentido, o passar mal do dirigente (uma dor estomacal, por exemplo), pode ser interpretado como um problema existente na empresa perante fornecedores, concorrentes, instituições financeiras e funcionários.

Torrès e Julien (2005) levantam a seguinte questão: considerando as especificidades da pequena empresa, o quão certo estão os pesquisadores que rejeitam, sem exceção, as pesquisas realizadas nas grandes empresas, tratando-as como irrelevantes para o estudo da pequena empresa? Os autores contextualizam que embora o entendimento quanto às especificidades das pequenas empresas esteja correto, é importante lembrar que existem

outras explicações para a pequena empresa. Inclusive, em alguns casos, a transposição dos conceitos teóricos das grandes empresas pode ser útil para compreender a gestão conduzida nas pequenas empresas (TORRÈS; JULIEN, 2005).

Os estudos da pequena empresa a partir de aspectos relacionados às organizações – em grande parte essencialmente grandes empresas – são encontrados na literatura acadêmica, dentre eles encontram-se os trabalhos de Davila (2005), Franco e Haase (2010), Ghobadian e Gallear (1996, 1997), Gray e Mabey (2005), Kuratko, Goodale e Hornsby (2001), Moscari e Postel-Vinay (2012), de Oliveira et al. (2010), René et al. (2008), Steyn e Steyn (2006) e Stewart Jr. et al. (1999), por exemplo.

Woods e Joyce (2003), a partir das discussões de Mintzberg sobre o planejamento estratégico, apresentam que dirigentes da pequena empresa, ao contrário dos administradores, possuem pouco acesso às ferramentas de planejamento. Tal aspecto, segundo os autores, demonstram certo pragmatismo nos dirigentes, pois tendem a sustentar e acreditar em velhos hábitos que anteriormente apresentaram-se úteis em circunstâncias do passado. Os autores contestam o pensamento estritamente racional do administrador das grandes empresas, valorizando a espontaneidade e informalidade das relações com aprendizagem por meio das descobertas e flexibilização do processo de desenvolvimento de estratégias pelos dirigentes de pequenas empresas.

Martin e Staines (1994) relatam existência de elemento de sobreposição entre o que dirigentes de pequenas empresas consideram como importantes para o desempenho de sua gestão e as competências gerenciais do administrador descritas pela teoria das organizações⁴⁰.

Percebe-se, portanto, uma heterogeneidade na discussão sobre o trabalho do dirigente da pequena empresa na literatura e sua forma de atuação. É necessário um olhar específico ao dirigente da pequena empresa e estudos empíricos focados em sua atuação; no entanto, sem descartas as contribuições da Administração focadas nos estudos sobre o administrador e executivo em grandes empresas.

Apresentada a importância da pequena empresa e de seu dirigente levanta-se a seguinte questão, proposta por Torrès e Julien (2005): a Teoria das Organizações baseada nas grandes empresas e as lições aprendidas a partir dela podem ser aplicadas à pequena empresa ou existe, de fato, uma barreira entre a Teoria das Organizações voltada às grandes empresas e da pequena empresa?

⁴⁰ Martin e Staines (1994) descrevem esse achado da pesquisa como uma surpresa para os próprios pesquisadores.

Esta pesquisa tem como tema o dirigente da pequena empresa como administrador. A próxima seção, portanto, revisa os conceitos gerais do trabalho do administrador a partir das abordagens dos processos e dos papéis.

2.4 Trabalho do administrador na grande empresa

Mas afinal, o que faz o administrador? Os questionamentos de Mintzberg (1971, 1973) e Kotter (1999) traduzem a busca no campo da Administração pela compreensão e dimensão do trabalho do administrador.

Desde que Henri Fayol, no início do século XX, colocou o trabalho do administrador em evidência, diversos pesquisadores e as próprias organizações buscam seu melhor modelo de atuação. Ao propor 14 princípios gerais e cinco elementos como parâmetros da administração, Fayol – salvo possíveis estereótipos equivocados (PARKER; RITSON, 2005) – sintetizou a atividade do administrador pautada por uma característica fortemente prescritiva e que, na realidade, pouca relação guarda o dia a dia de um administrador (MINTZBERG, 1971, 1975; KOTTER, 1999). O ato de planejar, organizar, coordenar, comandar e controlar, portanto, são incapazes de descrever com exatidão o trabalho do administrador (MINTZBERG, 1971).

Partindo da premissa de que a gestão é uma prática e que permeia o mundo de organizações e, portanto, afetando a todos, é fundamental compreendê-la para melhor praticá-la (MINTZBERG, 2010). Para Drucker (1987) a essência da administração moderna baseia-se na tentativa de fazer com que as qualidades e conhecimentos dos indivíduos sejam potencializadas e suas fraquezas tornem-se irrelevantes no desempenho da produção. Tal aspecto nas organizações é fruto da especialização do trabalhador a ponto que cada indivíduo efetue sua tarefa pré-estabelecida (o programador, programa; o contador cuida das finanças, o psicólogo cuida dos recursos humanos) em uma única direção; sendo tal direção apontada pelo topo da hierarquia – o administrador.

Com o apogeu da moderna empresa industrial – especialmente nos Estados Unidos e Alemanha – baseada na divisão do trabalho e sustentada a partir das duas Revoluções Industriais nos períodos entre 1780-1850 e 1850-1914, respectivamente (SMITH, 2013; CHANDLER JR., 1998), a figura do administrador passa a desempenhar importante papel no controle e coordenação das diferentes unidades da empresa industrial. A empresa industrial é

definida por Chandler Jr. (1998, p. 305) como “[...] um conjunto de unidades operacionais, [...] cuja totalidade de recursos e atividades é coordenada, monitorada e alocada por uma hierarquia de executivos de segunda e primeira linhas”. Desta forma, “[...] somente a existência e a capacidade dessa hierarquia pode tornar as atividades e operações de toda a empresa algo mais que a mera soma de suas unidades” (CHANDLER JR., 1998, p. 305).

A abordagem do processo relaciona-se, portanto, com a gênese da empresa industrial e de forma bastante íntima aos primeiros estudos sobre o administrador de Fayol (ESCRIVÃO FILHO, 1995; TEIXEIRA; SALOMÃO; TEIXEIRA, 2010), tornando aspecto dominante nos estudos posteriores sobre o trabalho desempenhado pelo administrador (CARROL; GILLEN, 1987).

Para Koontz e O'Donnell (1972) – principais responsáveis pela ampla divulgação da abordagem processual (ESCRIVÃO FILHO; MENDES, 2010) – a atividade do administrador pode ser classificada em torno das atividades de planejamento, organização, seleção de pessoal, direção e controle. Para o melhor desempenho dessas funções os autores destacam a necessidade do administrador ter em mente, de forma clara, quais são os objetivos da organização, sejam eles, por exemplo, lucro, qualidade, desenvolvimento de novas técnicas ou foco nos serviços entregues ao cliente.

Lawrence e Lorsch (1973) destacam que os autores clássicos – abordagem dos processos – pretendiam buscar a melhor maneira de dividir as tarefas da empresa por meio da integração no seu interior. Ao segmentarem a empresa, os autores clássicos não levaram em consideração que a departamentalização influenciaria diretamente no comportamento de seus membros em vários aspectos. A especialização em unidades fechadas de tarefas criaram estilos de trabalho e processos mentais especializados, no entanto, incapazes de solucionar problemas diferentes daqueles observados na rotina diária do administrador (LAWRENCE; LORSCH, 1973).

Chester Barnard, por meio da análise da relação indivíduo-organização, enfatizando a relação dos indivíduos – dotados de experiências, capacidades, conhecimentos, necessidades e objetivos – com a organização dá início a uma nova abordagem para explicar o trabalho do administrador, tornando-se um dos pioneiros da abordagem dos papéis (ESCRIVÃO FILHO; MENDES, 2010). A importância do trabalho de Barnard e de pesquisadores contemporâneos como Simon e Selznick se dá por meio de um novo olhar para além da hierarquia organizacional e da simplificação das necessidades humanas de reconhecimento social, enxergando as relações cooperativas existentes visando atingimento dos objetivos organizacionais [...] (BOOKS [...], 1997).

O Quadro 2.6 apresenta a síntese das abordagens do processo e dos papéis, explicadas a partir das funções do administrador, e seus principais autores.

Abordagem	Funções do administrador	Autores
Processo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Racionalização do trabalho ▪ Desempenho de funções estabelecidas: prever, organizar, comandar, coordenar e controlar (ou POSDCORB - <i>planning, organizing, staffing, directing, co-ordinating, reporting</i> e <i>budgeting</i>) ▪ Funções do administrador por atividade específica ▪ Sequencia prescritiva da execução das tarefas 	Drucker Fayol Gulick Koontz Mooney Newman O'Donnel Urwick
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Atuação do administrador voltado à solução de problemas – equilíbrio entre eficiência e eficácia ▪ Capaz de lidar com incerteza e ambientes pouco controlados ▪ Adaptável conforme condições das atividades, características da organização e idiossincrasias ▪ Desempenho de papéis interpessoais, informacionais e decisórios ▪ Formação de redes de contato interpessoais que auxiliam na tomada de decisão (formação de uma organização informata) ▪ Exercício da liderança ▪ Convergir entre as demandas intelectuais e interpessoais – conhecimento das redes de trabalho e atividades de sua agenda ▪ Representante da organização no ambiente externo 	Barnard Carlson Kooter Mintzberg Pettigrew Simon Stewart

Quadro 2.6 – abordagens administrativas do trabalho do administrador (DE OLIVEIRA, 2010; TEIXEIRA; SALOMÃO; TEIXEIRA, 2010)

Carroll e Gillen (1987) e de Oliveira (2010) destacam que as abordagens das funções do administrador não devem ser encaradas de forma antagônica, mas de forma complementar, permitindo ao pesquisador – e principalmente ao administrador – um quadro teórico integrado que possibilite sua compreensão e atuação⁴¹.

Shapero (1977) destaca a imagem construída da gestão a partir de aspectos como controle, racionalidade, sistematização, mas que, no entanto, os estudos empíricos descrevem comportamentos e situações caóticas, não planejadas e carregadas de improviso por parte do administrador.

Stewart (1976), reconhecendo a importância dos trabalhos de Carlson, Sayles e Mintzberg, destaca o conhecimento adquirido sobre o trabalho do administrador, o que ele faz, no entanto, percebe que pouco ainda se conhece sobre como ele enxerga seu trabalho. Ao analisar o trabalho de três administradores, a autora conclui que a gestão pode ser realizada de

⁴¹ Embora esta pesquisa faça uso das abordagens dos papéis como construto de pesquisa, em especial os trabalhos de Mintzberg, é importante destacar que para Carroll e Gillen (1987) as abordagens clássicas, baseadas nos processos, ainda podem ser relevantes para a compreensão do trabalho do administrador.

diferentes formas ainda que dentro de um mesmo setor econômico. Interessante observar que, segundo Stewart (1979), poucos gerentes consideram a possibilidade de influenciar pessoas além de seus subordinados diretos. A explicação recai na formação científica e técnica decorrente de sua formação onde a aprendizagem e a experiência ensinam aos administradores a analisarem e tratarem a informação e dados de forma direta e não em aspectos subjetivos como influenciar pessoas (STEWART, 1979)⁴².

Kotter (1999), apresenta dois dilemas essenciais que devem ser considerados quanto à dimensão do trabalho do administrador: (i.) o entendimento sobre a forma de atuação em função do grande número de informações relevantes e disponíveis dentro de um ambiente de incerteza que envolve as grandes empresas e (ii.) entregar e realizar determinado trabalho decorrente do pouco ou nenhum controle exercido diretamente sobre grande parte dos intervenientes do processo.

Partindo da premissa de que as grandes empresas encontram-se inseridas em um ambiente de constantes transformações, Kotter (1999) traça parâmetros essenciais e que permeiam o trabalho do administrador. Para o autor as atividades de administração e liderança, embora fundamentais, não ocorrem de forma simultânea, sob a condução de um mesmo administrador. Desta forma, o ato de administrar e liderar adquirem aspectos de natureza distintas (KOTTER, 1999), apresentados no Quadro 2.7. Importante observar que para Mintzberg (2010) a liderança e a gestão devem ser compreendidas como aspectos indissociáveis na atuação de administradores, contrapondo aos estudos de Kotter.

Administração	Liderança
Planejar e orçar, estabelecer uma estrutura organizacional, comunicar e delegar responsabilidades, implantar sistemas de controle e monitoramento de resultados, além de identificar e solucionar problemas	Produzir mudanças, estabelecer uma direção, desenvolver visão estratégica, alinhar pessoas em prol de uma única direção, motivando e liderando pessoas

Quadro 2.7 – conceitos e diferenças da administração e liderança (KOTTER, 1999)

Mintzberg (2010) observa uma obsessão contemporânea pela liderança e a figura do líder nas organizações; verificada pela “macroliderança” em que administradores em altos cargos tentam gerenciar remotamente, por controle remoto e desligados de tudo – exceto do “quadro geral” da organização. Para o autor muito se fala sobre um aparente excesso de

⁴² Como a presente pesquisa tem o objetivo de estudar o trabalho do dirigente da pequena empresa do setor da construção civil, constituída basicamente por engenheiros e arquitetos, a análise de Stewart (1979), ainda que voltada à grande empresa, é importante para a compreensão da atuação de seu dirigente.

gestão e ausência de liderança – mas a realidade mostra o contrário: hoje sofremos de excesso de liderança e da falta de gestão (MINTZBERG, 2010). Desta forma, Mintzberg (2010) conclui que “[...] a liderança não pode simplesmente delegar a gestão; em vez de diferenciar gerentes de líderes, deveríamos enxergar gerentes como líderes e a liderança como a gestão praticada corretamente” (MINTZBERG, 2010, p. 22) – portanto deve-se buscar a mistura e sobreposição da liderança e gerência, sendo cada parte intrínseca ao processo geral do trabalho de administrar.

Nadler e Tushman (1980), ao proporem o Modelo de Congruência do Comportamento Organizacional, apontam para conflitos organizacionais existentes e que o administrador deve buscar a solução constante como nas relações indivíduo *vs.* organização formal, pessoal *vs.* trabalho, pessoal *vs.* organização informal, trabalho *vs.* organização formal, trabalho *vs.* organização informal, e organização formal *vs.* organização informal.

Stewart e Fondas (1992), enfatizando a estratégia, discutem o trabalho do administrador a partir de três aspectos fundamentais: (i.) divisão de tempo gasto com pessoas e contatos, (ii.) foco empreendido no trabalho e (iii.) tomada de decisão. Uma característica fundamental do estudo das autoras é a clara visão do trabalho do administrador como dinâmico, fruto das grandes mudanças observadas no cenário econômico mundial, com fortes e decisivos impactos nas organizações e, por conseguinte, na atuação dos administradores – especialmente dos cargos gerenciais hierarquicamente intermediários (STEWART; FONDAS, 1992). Kanter (1989) destaca que a atividade gerencial passa por uma mudança de sentido e conceito, advindo da competitividade contemporânea entre as empresas, apontando para a necessidade de estratégias e estruturas mais flexíveis.

Novos enfoques sobre o trabalho do administrador nas organizações são notados, advindos da necessidade de organizações mais flexíveis capazes de responder com tempestividade às mudanças ocorridas, sejam nas relações de trabalho, com clientes, *stakeholders*, *marketing* ou sociedade. Percebe-se a introdução de conceitos pós-burocráticos, em substituição à burocracia moderna e críticas às teorias clássicas da administração (JOSSERAND; TEO; CLEGG, 2006; KANTER, 1989). Neste sentido o trabalho do administrador pode ser compreendido como (TENGBLAD, 2006):

- catalisador de atuações transversais entre membros da equipe;
- voltado à construção de um planejamento estratégico menos mecânico e mais aberto, com foco na criatividade;
- propenso ao compartilhamento do poder e controle entre membros da equipe;

- exercício da liderança e convencimento da equipe sobre cada tarefa e projeto em condução;
- maior tempo dispendido junto à equipe do que com membros da diretoria e presidência;
- atuação próxima e tempestiva ao fato gerador da demanda;
- mais atenção ao fluxo de informações de modo informal, tais como reuniões informais, contato oral e ligações telefônicas.

Kanter (1989) destaca que o poder do administrador derivado da hierarquia já não mais é suficiente; o executivo contemporâneo no desempenho de sua atividade precisa barganhar, negociar e vender, suas ideias fazendo com que muitas vezes seja difícil determinar o gerente de não gerentes nas empresas e equipes de projeto. Embora a descrição não esteja longe da realidade das organizações, Leavitt (2005) sintetiza a análise contemporânea quanto ao *yin-yang* entre forças opostas e inseparáveis de humanização vs. sistematização atuam: a autoridade existente no cargo de administração nas organizações, especialmente grandes empresas e aquelas hierarquizadas, é uma força que sempre existirá – que o gestor queira ou não – já que a autoridade do cargo não é suficiente para que as coisas sejam realizadas, porém, está longe de ser irrelevante⁴³.

2.4.1 A abordagem dos papéis de Mintzberg

Dentre os autores que por meio da abordagem dos papéis discutem o trabalho do administrador, o trabalho de Mintzberg merece destaque especial, pois foi capaz de contornar as dificuldades e imprecisões ligadas à classificação das atividades do administrador da visão clássica, baseada nas abordagens do processo (TEIXEIRA; SALOMÃO; TEIXEIRA, 2010). Para Mintzberg a abordagem prescritiva de Fayol, e posteriormente disseminada por Gulick e Urwick, está longe de traduzir o trabalho desempenhado pelo administrador, pois indicam, vagamente, alguns objetivos adotados em seu dia a dia (MINTZBERG, 2010).

⁴³ Neste sentido Mintzberg (2010) observa que as linhas de montagem automobilísticas, as fábricas de produtos têxteis, supermercados, *call centers* e os órgãos públicos e os organogramas com o administrador no topo atestam que “[...] os relatos sobre a morte da gestão máxima foram desmedidamente exagerados” (MINTZBERG, 2010, p. 155).

Ainda que os estudos sobre o trabalho do administrador apresente-se como um tema acadêmico bastante recorrente e sob diferentes perspectivas – como os trabalhos de Carroll e Gillen (1987), Josserand, Teo e Clegg (2006), Kanter (1989), Kotter (1999), Nadler e Tushman (1980), Parker e Ritson (2005), Stewart e Fondas (1992) e Woods e Joyce (2002), por exemplo – Mintzberg (1971, 1994a, 2010) questiona a forma isolada e descontextualizada com que o tema costuma ser abordado, ou seja, restrito apenas a uma área em particular da atuação do administrador. Mintzberg (1994a, p. 11) observa que

[...] Tom Peters nos diz que bons gerentes são executores (Wall Street diz que eles “fazem negócios”). Michael Porter sugere que eles são planejadores. Não exatamente, argumenta Abraham Zaleznik e Warren Bennis: bons gerentes são realmente líderes. Ainda, em grande parte deste século, os autores clássicos – Henri Fayol e Lindell Urwick, entre outros, seguem nos dizendo que bons gerentes são essencialmente controladores. É uma curiosidade da literatura sobre gestão que os maiores autores parecem enfatizar uma particular parte do trabalho do gerente excluindo as demais. Juntas, talvez, consigam cobrir todas as partes, mas mesmo assim não são capazes de descrever todo o trabalho da gestão.

A partir observação da atuação diária de diferentes administradores, Mintzberg (1975) questiona a caracterização clássica de Fayol sobre a administração, baseada em folclores onde o administrador desempenha atividades como planejamento sistemático e reflexivo, sem tarefas rotineiras, focado em informações precisas e formalizadas, caracterizando seu trabalho como extremamente científico. Mintzberg (1971), a partir de um estudo de observação com cinco administradores, apresenta seis características e habilidades principais pelas quais o seu trabalho é desempenhado:

- realização de uma grande quantidade de trabalho em um ritmo implacável;
- a atividade é caracterizada pela variedade, fragmentação e brevidade das tarefas;
- opção por temas e assuntos atualizados, específicos e com objetivos diretos (*ad hoc*);
- o administrador desempenha sua tarefa entre a organização e sua rede de contatos;
- administradores demonstram forte preferência para mídias verbais de comunicação;
- apesar da grande quantidade de atribuições os gerentes estudados aparentam possuir pleno controle dos assuntos e atividades relacionadas ao desempenho de suas funções.

Desta forma, Mintzberg (1973, 1994a) propõe o recorte da atuação do administrador, buscando contemplar todas as áreas de sua atuação, por meio de papéis desempenhados pelo administrador no dia a dia de sua gestão. Mintzberg (1973, 1975) destaca que o administrador atua como um elo de ligação a partir do seu *status*, emanado a partir da autoridade formal do cargo, para a disseminação de informação dentro da organização.

Para Mintzberg (1994a; 1994b; 2010), a forma ideal de gestão ocorre através do “equilíbrio dinâmico”. Sob este enfoque o administrador tende a inclinar-se em uma ou outra direção – ou planos de atuação – conforme a necessidade imposta pelo momento e não apenas de forma estanque em apenas um nível específico. Repousa neste aspecto a principal crítica formulada pelo autor; o trabalho do administrador não ocorre apenas por meio de uma única ação e sim por meio da soma de diferentes níveis.

As atividades desempenhadas pelo administrador encontram-se envolvidas em três papéis principais: (i.) papéis interpessoais, (ii.) informacionais e (iii.) decisórios (MINTZBERG, 1971, 1973). Cada papel possui comportamentos específicos, apresentados pelo autor como de representante, líder e contato (papéis interpessoais); de monitor disseminador e porta-voz (papéis informacionais); empreendedor, solucionador de distúrbios, alocador de recursos e negociador (papéis decisórios). O Quadro 2.8 apresenta cada um dos papéis propostos por Mintzberg (1971, 1973), sua descrição e a atividade desempenhada pelo administrador para consecução dos objetivos da organização.

Em síntese, Mintzberg (1994a, 1994b) destaca que o funcionamento da organização – a ação desempenhada – pode ser conduzido pelo administrador de forma direta (nível da ação), indiretamente por meio de pessoas (nível de pessoas) e mais indiretamente por meio de informações de pessoas (nível de informação). Cada administrador faz uso de um nível específico em sua atuação, naturalmente, representando seu estilo de gestão; neste sentido Mintzberg (1994a) apresenta que os chamados “mão na massa” optam por uma atuação voltada à ação, enquanto líderes trabalham por meio de pessoas e administradores que optam pela atuação por meio de um maior número de informações. A gestão tampouco ocorre isoladamente em um plano específico – embora existam diferentes níveis de atuação que variam de acordo com o gestor e sua área – sendo fundamentalmente a soma de cada um dos diferentes planos. Não raro, tais papéis podem atravessar os limites aparentemente existentes; por isso a necessidade de apresentá-los de forma interligada (MINTZBERG, 2010).

Papel	Descrição	Atividade
INTERPESSOAIS		
Representante	Simbologia do cargo por meio da autoridade formal e desempenho de funções rotineiras e de natureza legal e social.	Participação em eventos, cerimônias, concessão de prêmios e títulos acadêmicos. Visita à clientes e fornecedores, incluindo encontros não diretamente ligados à contatos de negociações da organização.
Líder	Motivação dos funcionários, seleção de pessoal, treinamento e outras atividades relacionadas. Integração entre interesses individuais e organizacionais.	Todas as atividades desempenhadas envolvendo a relação com subordinados, sejam diretos ou indiretos à sua equipe ou unidade.
Contato	Estabelecimento e manutenção de contatos internos e externos da organização, formais e informais. As informações obtidas auxiliam no desempenho de suas funções, proporcionando favores e negócios.	Repota de correios e comunicados internos e externos à organização. Busca constante pela informação por diferentes meios e pessoas.
INFORMACIONAIS		
Monitor	Busca e recebimento de grande variedade de informações para desenvolvimento de entendimento mais amplo da organização e o ambiente que encontra-se inserida.	Leitura de correspondências, jornais, revistas e relatório das operações de sua unidade. Visitas periódicas e conversas com clientes, fornecedores e outros empresários. Utiliza as informações coletadas para subsidiar tomada de decisão.
Disseminador	Transmite informações recebidas por membros internos (superiores ou subordinados) ou externos à organização.	Comunicações por meio verbal ou escrito, em reuniões ou em conversas pessoais, buscando repassar informações relevantes para sua equipe ou unidade.
Porta-voz	Dissemina informações da organização para a comunidade externa relacionadas à planejamento, ações, resultados obtidos, visão de futuro ou novos projetos.	Entrevistas, discursos, participação em reuniões de associações de classes e eventos em que faz-se necessário pronunciamento sobre a história ou a situação da organização.
DECISÓRIOS		
Empreendedor	Estuda a organização e seu ambiente externo buscando oportunidades e projetos de melhoria voltados à mudança	Coordenação e supervisão de equipes voltadas à melhoria de fluxos internos e novos negócios
Solução de distúrbios	Ação corretiva às pressões e mudanças observadas decorrentes de momentos de turbulência ou distúrbios inesperados e significativos. Solução de impasses ou conflitos que ocorrem entre subordinados e organização.	Reuniões de análise e revisão de estratégias organizacionais, sejam ligadas ao negócio ou funcionários.
Alocador de recursos	Responsável pela destinação de recursos financeiros, materiais, de equipamentos, tempo e trabalho da sua unidade.	Agenda de compromissos e tarefas de seus subordinados, elaboração e aprovação de orçamentos, análise e seleção de projetos e tomada de decisão quanto à alocação de recursos.
Negociador	Responsável por conduzir as negociações entre pessoas e organizações.	Persuasão de administradores ou interessados em auxiliar em projetos sob sua condução. Negociação de acordos trabalhistas e governamentais. Troca de informações sobre produtos, serviços e participação pessoal ou designação de seus subordinados em eventos.

Quadro 2.8 – os papéis do administrador de Mintzberg (MINTZBERG, 1971, 1973, 1975, 1994a, 1994b, 2010)

2.5 Discussão sobre a abordagem dos papéis de Mintzberg e integração ao estudo do trabalho do dirigente da pequena empresa

Mintzberg (2010) observa que ao conseguirmos resposta ao questionamento sobre o que fazem os gerentes devemos nos perguntar como eles fazem.

Esta pesquisa busca compreender o trabalho do dirigente da pequena empresa, não apenas o que ele faz, mas como ele desempenha seu trabalho. Neste sentido, o trabalho de Mintzberg sobre a abordagem dos papéis do administrador (MINTZBERG, 1971, 1973, 1975, 1994a, 1994b, 2010) será utilizado como base teórica na construção das descrição quanto às atividades desempenhadas pelo dirigente da pequena empresa.

Teixeira, Salomão e Teixeira (2010) destacam a importância dos trabalhos de Mintzberg na medida em trouxe legitimidade às atribuições muito frequentes no cotidiano dos administradores e que, de certa forma, eram consideradas como desvios ou mesmo uma pequena parte de suas atribuições⁴⁴. Os trabalhos de Kurke e Aldrich (1983), Shapira e Dunbar (1980), Tengblad (2006) são grandes exemplos em que a partir da base teórica de Mintzberg foram capazes de aprofundar as discussões quanto ao trabalho do administrador.

A partir da refutação de Torrès e Julien (2005) quanto à possibilidade de rejeição, sem exceção, de toda teoria desenvolvida ao longo dos anos tendo como foco as grandes empresas, esta pesquisa foi construída a partir da análise das características do trabalho do dirigente da pequena empresa e do administrador nas grandes empresas, cada qual em um primeiro momento de forma isolada, buscando aprofundar a compreensão do trabalho do dirigente, no entanto, sem vácuo teórico.

Katz e Niehoff (1998), com base na Teoria da Agência, destacam que gerentes e proprietários possuem diferentes objetivos na empresa. Desta forma, as decisões tomadas por gerentes quando há um envolvimento do proprietário tendem a ser diferentes quando distantes do controle do proprietário. Ao levar essa percepção entre gestão e propriedade à situação da pequena empresa, percebe-se a necessidade de compreensão do trabalho do dirigente da pequena empresa.

Stewart Jr. et al. (1999) destacam que dirigentes de pequenas empresas tendem a ter uma característica que os aproxima de administradores em grandes empresas quando

⁴⁴ Mintzberg (2010) descreve que muitas vezes, quando apresenta as características de gestão a gerentes – como trabalham, com quem, sob que pressões, ou seja, a natureza de seu trabalho – muitos ficam surpresos e até mesmo aliviados por perceberem que não são os úncios que não atuam no dia a dia planejando, organizando, coordenando e controlando.

comparados com empreendedores de pequenas empresas. Os autores destacam que não apenas os empreendedores possuem características diferentes aos administradores de grandes empresas como também divergem das características de dirigentes de pequenas empresas (STEWART JR. et al., 1999).

Florén e Tell (2003), Martin e Staines (1994), de Oliveira (2010) e Woods e Joyce (2003), ao também não refutarem de forma simplista as Teorias Administrativas, apresentam resultados importantes para a compreensão do trabalho do dirigente da pequena empresa. Importante destacar ainda que, dentre os pesquisadores, os trabalhos de Florén e Tell (2003) e Woods e Joyce (2003) utilizam-se dos conceitos de Mintzberg para melhor entendimento do trabalho do dirigente da pequena empresa – caminho que também será trilhado na presente pesquisa.

Desta forma, a partir dos três níveis de atuação do administrador descritos por Mintzberg (1971, 1994a) – interpessoais, informacionais e decisórios – busca-se compreender e explicar o trabalho do dirigente da pequena empresa, tendo como unidade de análise a pequena empresa de construção civil inserida no contexto de obras públicas, a partir das características descritas no Capítulo 3.

3. OBRAS PÚBLICAS: CONSTRUÇÃO CIVIL E ESTADO

A construção civil é caracterizada como de natureza dinâmica decorrente das incertezas intrínsecas ao seu de funcionamento e relacionadas à tecnologia, ao orçamento e aos processos que a compõem (CHAN; SCOTT; CHAN, 2004; FERNÁNDEZ-SOLÍS, 2011).

A indústria da construção civil constitui em si mesma uma fonte importante de atividade econômica que vai desde a edificação propriamente dita – produto final – aos segmentos produtores de materiais e componentes de construção que antecedem a edificação, constituindo-se em um macrocomplexo formado por indústria, setor e subsetores (FABRÍCIO, 2002; MELHADO, 2001; TZORTZOPOULOS, 1999).

Fernández-Solís (2011) destaca que a construção civil não se comporta exatamente como uma “indústria” e sim como um grande “conglomerado de indústrias”. Bashford (1996) descreve a indústria da construção civil como extremamente fragmentada – especialmente em pequenas empresas que atuam em construções. Com isso, o próprio processo construtivo apresenta-se extremamente fragmentado, pois envolve diversos intervenientes – desde o contratante, passando pelos projetistas, funcionários e subcontratados ligados diretamente ao canteiro de obras, setores financeiros, seguradoras e empresas fornecedoras de produtos manufaturados e insumos (BASHFORD, 1996). A diversidade de intervenientes que possuem diferentes estruturas organizacionais e objetivos resulta, segundo Bashford (1996), na grande complexidade da indústria, em especial para as pequenas empresas de construção civil.

Farah (1996) destaca a relevância do setor por meio de duas atuações principais pelas quais a construção civil apresenta-se:

- (i.) como suporte para outras atividades econômicas, sociais e geradora de infraestrutura para o desenvolvimento nacional, tais como execução de ferrovias, rodovias, portos, aeroportos, hidroelétricas, sistemas de transmissão de energia, polos industriais, obras de urbanização e saneamento;
- (ii.) pela entrega de equipamentos e edifícios requeridos tanto para atividades ligadas à produção quanto à reprodução da força de trabalho, como hospitais, creches, escolas, universidades, equipamentos de lazer e habitação.

A obra acabada – materialização de uma parte do processo de produção executado pela indústria da construção civil – ainda que dotada de elementos do processo industrial de

produção transforma cada empreendimento em um objeto singular⁴⁵ (FABRICIO, 2013; MELHADO, 2012). As tentativas de gestão da construção civil por meio de uma única solução ótima tendem a falhar justamente em decorrência da sua natureza fragmentada (FERNÁNDEZ-SOLÍS, 2011).

Três aspectos fundamentais que permeiam o tema e, em especial no contexto desta pesquisa, devem ser destacados:

- (i.) a maior parte das empresas estadunidenses de construção civil é formada por pequenas empresas, sendo que 97% delas possuem até 20 funcionários (BASHFORD, 1996).
- (ii.) o foco em atividades voltadas a programas e publicações de grandes projetos, grandes obras e prestação de serviço para grandes órgãos da Administração Pública acabam por negligenciar o quadro geral do setor; os principais componentes da construção civil e as atividades vinculadas são diretamente relacionadas às pequenas empresas (KAPLAN; FELLOW, 1996).
- (iii.) a edificação, ou obra entregue, é uma mercadoria particular, não disponível em mercado – seja em prateleira ou sob encomenda – como outros produtos industrializados; já a obra pública tem a característica econômica de um comprador monopsônico – no caso a própria Administração Pública (CAMPOS, 2014).

Lockyer e Scholarios (2007) observam que a forma de atuação do profissional na construção civil é modelada pela tentativa de gestão de um irregular fluxo de trabalho e uma diversidade de profissionais ligados a diferentes habilidades requeridas em cada etapa do processo.

Analisar e compreender de que forma o dirigente da pequena empresa de construção civil inserido no contexto de obras públicas desempenha seu trabalho, a partir de uma lacuna de pesquisa verificada, é fundamental para o aprimoramento de sua gestão.

⁴⁵ “[...] aparentemente, não há dúvida de que uma construtora fabrica um produto físico e, portanto, ela pode ser considerada como uma indústria com características peculiares. Mas o que verdadeiramente ela domina na fabricação de seu produto? Vejamos: a equipe de projeto é contratada fora; a mão de obra não é sua, é do setor; os subempreiteiros e os serviços técnicos especializados trabalham para qualquer construtora; as metodologias construtivas e os índices de custos são de domínio público; e a pesquisa, desenvolvimento e produção dos materiais são de propriedade dos fornecedores”. Trecho extraído de reportagem da revista Construção e Mercado (2003) – versão *on line* disponível em: <<http://piniweb.pini.com.br/construcao/noticias/prestadora-de-servico-ou-industria-80311-1.aspx>>. Acesso em: 22 nov. 2013.

Este Capítulo apresenta o panorama geral do setor da construção civil e o recorte utilizado nesta pesquisa para estudo do dirigente da pequena empresa de construção civil. Além disso discute os aspectos relacionados aos processos licitatórios de obras civis no país e suas implicações diretas com o trabalho do dirigente da pequena empresa.

3.1 O setor da construção civil

Para discussão sobre o setor da construção civil é fundamental percebê-lo como o resultado de uma série de atividades econômicas que englobam desde o desenvolvimento de projetos de arquitetura e engenharia, passando pela sucessão de etapas que se inicia na instalação de um canteiro de obras até os processos produtivos de extração e fabricação dos insumos materiais e componentes da construção (FABRICIO, 2002). O Quadro 3.1 apresenta sinteticamente as áreas de conhecimento e cadeias da construção civil que formam o macrocomplexo do setor, envolvendo diferentes formações e diferentes subsetores industriais.

Macrocomplexo da construção civil	Áreas do conhecimento	Principais produtos
	Arquitetura	projeto arquitetônico, urbanístico, paisagismo, provisórios para canteiro de obras
	Engenharia Civil	projeto estrutural, hidráulico e provisórios
	Engenharia Elétrica	instalações elétricas, telefonia, automação e cabeamento estruturado
	Engenharia Mecânica	sistemas de ar condicionado e aquecimento, elevadores e plataformas e maquinário em geral
	Engenharia de Produção	gestão de recursos humanos e suprimentos, planejamento e controle da produção (PCP) e controle de estoques
	Engenharia Química	materiais diversos como canos, aditivos, tintas, etc.
	Engenharia Ambiental	controle de impacto ambiental e exigências legais (EIA-RIMA, Impacto de Vizinhança, etc.)
	Informática	desenvolvimento de sistema e softwares de auxílio à produção e controle
	Madeira	pranchas, esquadrias, formas, aglomerados, compensados
	Cerâmica/Cal	azulejos, telhas, tijolos, manilhas, ladrilhos, louças sanitárias e de cozinha, cal
	Extração e beneficiamento de materiais não metálicos	calcário, mármore, amianto, granito, areia, pedra, gesso, argila
	Cimento	cimento, concreto, blocos
	Insumos metálicos	estruturas, serralheria, perfis, barras, vergalhões
	Insumos químicos	canos, aditivos, asfalto, tintas, impermeabilizantes

Quadro 3.1 – macrocomplexo da construção civil (COLENCI JUNIOR; GUERRINI, 2009; FABRICIO, 2002)

O setor da construção civil apresenta-se de forma complexo e heterogêneo, com grande relevância econômica na atividade produtiva e diretamente atrelada a outros setores industriais, tais como o metal-mecânico, químico e de materiais (CASTRO, 1999).

Independente do desenvolvimento econômico do país e o refinamento das relações entre seus setores indústrias, a construção civil ocupa papel preponderante no desempenho do produto interno bruto – PIB (FABRICIO, 2002; MELHADO 2001).

A Figura 3.1 apresenta as diversas cadeias produtivas que compõe a cadeia produtiva da construção civil e seus percentuais de participação no PIB do Brasil da chamada indústria da construção civil.

Figura 3.1 – composição da cadeia produtiva da indústria construção e civil no ano de 2012 (Abramat e FGV Projetos elaborada pelo CBIC)

Em 1978 a construção civil representava 3,80% do PIB da China enquanto que no ano de 2010 a construção civil representava 6,66% de todo o PIB chinês (LIU; ZHAO; LIAO, 2013). Nos EUA a construção civil contribuiu, em 2009, com 5,9% do PIB estadunidense (MONTEIRO FILHA et al., 2010). No Japão a construção civil movimentava mais de £400 bilhões de Libras Esterlinas ao ano, gerando mais de seis milhões de empregos (REEVES, 2002). No ano de 2005, o macro setor da construção civil foi responsável por 13,8% de todo PIB do Brasil (MELLO; AMORIM, 2009).

A Tabela 3.1 apresenta a variação do PIB da construção civil no Brasil comparada ao PIB nacional no período entre 2004 e 2014.

Tabela 3.1 – variação anual (%) do PIB Brasil x PIB construção civil (CBIC – banco de dados)

Variação anual (%) do PIB Brasil x PIB Construção Civil (período 2004 – 2014)		
Ano	PIB Brasil	PIB Construção Civil
2004	5,70	11,00
2005	3,10	(-2,20)
2006	4,00	(-1,00)
2007	6,00	9,10
2008	5,00	4,80
2009	(-0,20)	7,50
2010	7,60	13,10
2011	3,90	8,30
2012	1,80	2,80
2013	2,70	4,70
2014	0,1	(-2,60)

Embora no período entre 1995 até 2008 o setor apresentou taxas sucessivas de crescimento – com uma taxa média em torno de 9% ao ano – a participação do setor da construção civil na formação bruta do capital fixo brasileira é abaixo da média mundial, sendo aproximadamente 5% inferior (MONTEIRO FILHA et al., 2010). Dentre os aspectos que ajudam a explicar a situação estão a escassez de crédito às empresas e baixos investimentos em infraestrutura e demais subsetores da construção civil (MONTEIRO FILHA et al., 2010).

Historicamente no Brasil a construção civil desempenhou um papel de absorvedora intensiva da mão de obra; no ano de 1980 – período de forte crise econômica no país, com baixo crescimento industrial, dificuldade de acesso ao crédito e altas taxas de desemprego e inflação – a indústria da construção civil foi responsável por empregar 3,1 milhões de trabalhadores, representando 7,5% da população economicamente ativa ocupada do país e 33,8% de toda mão de obra das atividades industriais (FARAH, 1996). A Tabela 3.2 apresenta a participação da indústria da construção civil na população ocupada do Brasil no período entre 2000 e 2011.

Justamente decorrente do período de crise econômica observado na década de 1980 ocorreu no setor a busca por práticas e processos no sentido de minimização dos custos de construção e produção (FABRICIO, 2002; GRILO et al., 2007; MELHADO, 1994, 2001). Segundo Farah (1996), a estratégia adotada pelas empresas para responder a tal necessidade ocorreu por meio do aprofundamento dos mecanismos tradicionais de redução de custos, ou seja: compressão salarial, uso intensivo de mão de obra pouco qualificada e ausência de vínculo empregatício por meio da subcontratação.

Tabela 3.2 – participação da indústria da construção civil na população ocupada no Brasil no período 2000-2011 (CBIC – banco de dados)

Participação da indústria da construção civil na população ocupada			
Ano	Pessoas ocupadas		Participação relativa da construção civil na população ocupada total (%)
	Brasil	construção civil	
2000	77.946.314	5.579.533	7,16
2001	78.568.898	5.603.994	7,13
2002	81.628.779	5.851.946	7,17
2003	82.965.817	5.652.633	6,81
2004	87.080.317	5.862.069	6,73
2005	89.659.878	6.135.556	6,84
2006	92.191.234	6.201.572	6,73
2007	93.732.291	6.514.359	6,95
2008	94.902.552	6.833.562	7,20
2009	95.758.123	7.229.909	7,55
2010	98.116.218	7.844.451	8,00
2011	99.560.157	8.099.182	8,13

Ainda assim manteve-se significativa a participação do setor em termos de absorção de mão de obra; embora as mudanças no processo produtivo da construção civil e sua aparente industrialização sejam notadas, estas constituem-se como mudanças incrementais, que não chegam a constituir uma ruptura com o padrão anterior, caracterizado pela alta necessidade de mão de obra – no canteiro de obra caracterizando-se como o de baixa qualificação e em sua gestão e escritório central o de alta qualificação (CAMPOS, 2014; CHAVES, 1985; FARAH, 1996; CASTRO, 1999).

As restrições descritas por Wahlgrén e Stewart (2003) às quais os dirigentes de pequenas empresas enfrentam são facilmente identificadas em pequenas empresas de construção civil – especialmente a escassez de mão de obra qualificada e a dificuldade em delegar funções a funcionários.

3.2 A empresa de construção civil

Os processos produtivos e de trabalho da indústria da construção civil são fatores que a diferencia dos demais ramos industriais; deriva daí parte do paradigma de atraso do setor,

especialmente quando comparada com os demais setores industriais⁴⁶ (FARAH, 1996; FERNÁNDEZ-SOLÍS, 2011).

Existem no Brasil mais de 200 mil empresas de construção civil e destas 92% são categorizadas como micro e pequenas empresas, empregando até 29 pessoas; além disso, aproximadamente 73% destas empresas atuam no subsetor edificações e obras de engenharia civil⁴⁷ (MELLO; AMORIM, 2009). Explorando o recorte das empresas de construção civil, 58% possuem até 9 funcionários e 33% empregam entre 10 e 99 funcionários (MELLO; AMORIM; BANDEIRA, 2008). Como ilustração da forte relação entre pequena empresa e empresas do setor de construção nos Estados Unidos, em 1991, das 578 mil empresas do ramo da construção civil existentes no país, 577 mil possuíam menos de 500 funcionários – portanto, classificadas segundo critérios estadunidenses como pequenas empresas (BASHFORD, 1996).

A Tabela 3.3 apresenta o número de empresas de construção civil no Brasil em relação à quantidade de funcionários registrados em cada grande região geográfica do país – Norte (NO), Nordeste (NE), Sudeste (SE), Sul (S) e Centro Oeste (CO)⁴⁸ – em 2014.

Tabela 3.3 – empresas de construção civil existente no Brasil por região e número de funcionários (BRASIL, 2014)

Tamanho do estabelecimento por empregados ativos	Empresas de construção civil (por região)						%
	NO	NE	SE	S	CO	TOTAL	
0 empregados	1.941	9.014	21.505	13.439	5.634	51.533	23,03
Até 4 empregados	3.341	13.583	42.765	24.894	9.174	93.757	41,90
De 5 a 9 empregados	1.339	5.097	14.514	7.789	2.978	31.717	14,17
De 10 a 19 empregados	943	3.606	9.621	4.568	2.003	20.741	9,27
De 20 a 49 empregados	807	3.053	7.216	2.960	1.453	15.489	6,92
De 50 a 99 empregados	311	1.449	2.612	793	507	5.672	2,53
De 100 a 249 empregados	219	926	1.520	375	297	3.337	1,49
De 250 a 499 empregados	77	247	449	85	72	930	0,42
De 500 a 999 empregados	24	100	209	33	23	389	0,17
1.000 ou mais vínculos ativos	18	49	116	8	17	208	0,09
Total Brasil	9.020	37.124	100.527	54.944	22.158	223.773	100,00

⁴⁶ Taylor diz que a vadiagem ou o fazer cera na construção civil era mais proeminente do que em qualquer outra indústria ou segmento industrial da sua época, próximo ao final do século XIX (TAYLOR, 1990, p. 27).

⁴⁷ O subsetor edificações é responsável por aproximadamente 75% dos empregos gerados no país (MONTEIRO FILHA et al., 2010).

⁴⁸ Dados da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS), divulgado em agosto de 2014 mostraram que a construção civil foi responsável pela criação de 60 mil empregos formais em 2013. Disponível em: <<http://portal.mte.gov.br/imprensa/brasil-gerou-1-49-milhao-de-empregos-no-ano-passado-informa-a-rai-2013.htm>>. Acesso em: 31 jan. 2015.

Farah (1996) destaca que a caracterização do subsetor edificações torna-se ainda mais clara quando as empresas do setor da construção civil são classificadas conforme seu patrimônio líquido e lucro apresentado, por exemplo.

O perfil das empresas atuantes no setor da construção civil passou por fortes mudanças ao longo dos anos, principalmente ligado aos processos internos de gestão e produção (LAUFER; TUCKER, 1987; LAUFER, 1990; BASHFORD, 1996). No Brasil essa tendência começa a ser observada especialmente a partir dos anos de 1980 (FARAH, 1996; FABRICIO, 2013).

Grande parte dessas mudanças pode ser explicada pela heterogeneidade da indústria da construção civil e a constante busca por maior produtividade e eficiência; considerando que a maior parte dessa grande indústria ocupa-se da construção propriamente dita (edificações e obras de arte), é fundamental analisar os subsetores que a compõe (FARAH, 1996; MELLO; AMORIM, 2009; MONTEIRO FILHA; COSTA; ROCHA, 2010):

- subsetor montagem industrial;
- subsetor construção pesada;
- subsetor edificações.

O Quadro 3.2 apresenta a classificação das empresas de construção civil usualmente utilizada para discussão sobre o setor.

Subsetores da construção civil	
Construção pesada	<ul style="list-style-type: none"> ▪ infraestrutura viária, urbana e industrial (terraplanagem, pavimentação, rodovias, aeroportos e ferrovias); ▪ obras estruturais e de arte (pontes, viadutos, contenção de encostas, túneis) ▪ saneamento e rede de esgoto ▪ barragens e hidrelétricas ▪ perfuração de poços de petróleo
Montagem industrial	<ul style="list-style-type: none"> ▪ montagem de estruturas para grandes indústrias ▪ sistemas de geração, transmissão e distribuição de energia elétrica ▪ sistemas de telecomunicações
Edificações	<ul style="list-style-type: none"> ▪ construção de edificações residenciais, comerciais, institucionais e industriais ▪ construção de conjuntos habitacionais ▪ execução de partes de obras por especialização (fundações, estruturas e instalações) ▪ serviços complementares de reforma, reuso e <i>retrofitting</i>

Quadro 3.2 – subsectores da construção civil (FARAH, 1996)

Embora não ocorra uma clara especialização por parte das construtoras voltadas diretamente a algum subsetor específico, a literatura brasileira, inclusive contemporânea, apresenta uma caracterização similar àquela apresentada por Farah (1996)⁴⁹ quando da produção acadêmica voltada ao estudo das empresas de construção civil – sua gestão e produção.

Esta pesquisa volta-se ao subsetor edificações, com ênfase nas pequenas empresas de construção civil inseridas no contexto de obras públicas. Farah (1996, p. 59) observa que

[...] no subsetor edificações tendem a concentrar-se as empresas de pequeno porte, tendo as maiores empresas, como sua atividade principal, a construção pesada. O porte das empresas constitui, assim, uma espécie de divisor de águas entre os subsetores, o que é evidenciado quando se considerada, por exemplo, a participação de empresas de construção entre as maiores do país.

A concentração de pequenas empresas no subsetor não significa sua simplificação. Contemplando a construção de edifícios residências, comerciais e para o setor público, o subsetor integra diferentes sistemas e materiais de construção e uma vasta gama de participantes, os quais formam e celebram acordos temporários, concluídos após a entrega do empreendimento; além disso, essas relações ocorrem de forma complexa – e não apenas decorrente da quantidade de participantes – mas pela existência de diversas empresas e objetivos, muitas vezes, conflitantes (MONTEIRO FILHA; COSTA; ROCHA, 2010).

Melhado (2001) destaca que três agentes impreterivelmente são envolvidos nos processos de execução de edifícios: o empreendedor⁵⁰, o arquiteto e demais projetistas e as empresas construtoras. Ao longo dos anos, os papéis desempenhados por cada agente foram progressivamente tornando-se cada vez mais dissociados. O papel desempenhado pelas empresas de construção civil (construtoras) varia essencialmente de acordo com o tipo de contratação pelo empreendedor.

⁴⁹ Ver, por exemplo: Baeta (2012), Castro (1999), Fabricio (2002), Mello e Amorim (2009), Melhado (1994, 2001), Grilo et al. (2007) e estudos produzidos pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – Bndes, entre eles Monteiro Filha, Costa e Rocha (2010) e Monteiro Filha et al. (2010).

⁵⁰ O empreendedor, neste caso, refere-se ao cliente contratante. Melhado (2001) discute a existência de diferentes definições e termos utilizados para caracterizá-lo; nesta pesquisa, refere-se à pessoa jurídica a quem pertence a obra e por atos legais inicia o processo de execução, fundamentada na Administração Pública. Desta forma, como corolário, em sendo o contratante a Administração Pública naturalmente a forma de atuação da empresa de construção civil será afetada.

Para caracterizar a pequena empresa de construção civil nesta pesquisa utiliza-se o conceito de Hodgetts e Kuratko⁵¹ (2001 apud Sadler-Smith et al., 2003) em que define a pequena empresa como uma empresa em que é propriedade e operada de forma independente por um ou mais dirigentes, não é dominante no mercado em que atua e que não se destaca em novas práticas de inovação. Preston⁵² (1977, apud D'AMBOISE; MULDOWNNEY, 1988) divide as pequenas empresas em cinco categorias distintas:

- 1) iniciativa de pouco sucesso que evoluiu ao status de uma pequena empresa e que segue operada pelo mesmo dirigente desde sua criação;
- 2) empresas inseridas dentro de uma indústria caracterizada por pequenas empresas em que o pequeno porte é justamente a escala ideal;
- 3) desenvolvimento de sucesso baseado na especialização técnica e, portanto, voltada para a inovação e patentes;
- 4) empresas “satélites”, dependentes de uma grande empresa ou um grupo de grandes empresas de um determinado setor;
- 5) empresas que operam em setores de negócios em que as relação de entrada e saída são relativamente simples, ou seja, com diversos clientes sem um setor em particular.

As empresas analisadas nesta pesquisa encontram-se na categoria 4, pois sua atuação ocorre por meio da participação em processos de licitação de diferentes órgãos públicos, no entanto, ligado diretamente às obras de construção civil, em especial, do subsetor edificações.

Souza e Mazzali (2008) abordam diferentes tipologias de pequenas empresas, basicamente subdividas entre aquelas dependentes (ou seja, ligadas a grandes empresas como produtora de componentes) e independentes. Este trabalho aborda as pequenas empresas de construção civil que, a partir da tipologia de Souza e Mazzali (2008) atuam em segmento tradicional com baixa barreira à entrada e concorrência, inclusive com grandes empresas, tornando viáveis graças à maior flexibilidade, estrutura organizacional mais simples e menores custos da mão de obra⁵³.

⁵¹ HODGETTS, R. M.; KURATKO, D. F. **Effective Small Business Management**. Orlando: Harcourt College Publishers, 2001.

⁵² PRESTON, L. E. The world of small business: a suggested typology. **American Journal of Small Business**, v. 1, n. 4, p. 13-19, 1977.

⁵³ Julien (1993, p. 162) destaca que “[...] grandes empresas começam a entender esta situação e tornam-se cada vez mais envolvidas em acordos de cooperação com as pequenas empresas para tirar proveito da flexibilidade e redução de sua própria inércia frente à capacidade de resposta em economias em grande transformação. Essa cooperação pode assumir a forma de subcontratação de serviços especiais ou ‘externalização’ de uma série de atividades de produção, contribuindo com o aumento do número de pequenas empresas nos últimos anos.”

Nos Estados Unidos dirigentes de pequenas empresas apresentam boa escolaridade, sendo mais de 70% formados por graduados em nível superior ou pós-graduação com predominância de empresas localizadas em regiões metropolitanas ou grandes centros urbanos (79,40%)⁵⁴. As empresas do setor de construção civil – sejam ligadas ao projeto ou do subsetor edificações – tendem a ter como origem profissionais ligados às áreas de arquitetura e engenharia (CARDOSO; SILVA; FABRICIO, 1998; PADILHA FILHO; BANDEIRA-DE-MELLO, 2007), corroborando com esse percentual de escolaridade em nível superior.

Geertsema, Gibson Jr. e Ryan-Rose (2003) destacam que dirigentes de empresas de construção civil devem buscar alternativas e habilidades relacionadas aos conhecimentos de engenharia e gestão para melhor adequação ao ambiente de competitividade e mudança do setor da construção civil. Neste cenário, o dirigente deve possuir diferentes habilidades – dentre elas uma mudança do foco principal das habilidades técnicas, naturais de sua formação, para habilidades de comunicação e relacionamento pessoal (GEERTSEMA; GIBSON JR.; RYAN-ROSE, 2003).

Há um conflito existente entre as atividades ligadas à construção civil e o exercício da atividade gerencial: “com frequência, os profissionais de projeto tem em seu currículo vários anos de formação superior (em arquitetura ou engenharia), mas apenas alguns dias de capacitação em gestão” (MELHADO, 2012, p. 105).

Ainda que o produto das empresas de construção civil seja de natureza técnica (a própria edificação), Padilha Filho e Bandeira-de-Mello (2007), a partir de estudo tendo a Visão Baseada em Recursos (Resource-Based View – RBV) como perspectiva, destacam que a maior parte dos recursos encontrados em pequenas empresas de engenharia é de natureza gerencial e não de natureza técnica. Segundo os autores as habilidades e os conhecimentos técnicos dominados pelas pequenas empresas de engenharia não resultam em vantagem competitiva, uma vez que são dominados por todos ou quase todos os competidores; neste sentido, os conhecimentos técnicos são condições necessárias, porém não suficientes para a obtenção de vantagem competitiva. A vantagem competitiva somente se estabelece quando os conhecimentos e habilidades técnicas são combinados com outros recursos essenciais da empresa (PADILHA FILHO; BANDEIRA-DE-MELLO, 2007).

⁵⁴ Estudo publicado pelo US Small Business Administration em 2014, com dados obtidos em duas pesquisas conduzidas nos anos de 2007 e 2012: *Issue Brief: Demographic Characteristics of Business Owners*. Acesso em 07 de mar. de 2015. Disponível em: <<https://www.sba.gov/sites/default/files/Issue%20Brief%20,%20Business%20Owner%20Demographics.pdf>>.

Bandeira-de-Mello (2002) destaca a importância do ambiente no contexto das pequenas empresas de construção civil, principalmente por situarem-se em um ambiente turbulento e de forte influência governamental.

Percebe-se, portanto, um paradoxo na discussão sobre as empresas de construção civil: enquanto a formação do engenheiro e do arquiteto se especializa nas habilidades técnicas necessárias para responder aos desafios cada vez mais complexos da construção civil, pouco esforço é dedicado ao desenvolvimento das competências diretamente ligadas à administração e gestão (BANDEIRA-DE-MELLO, 2002; HERNSON, 1987; MELHADO, 2012; VALDISERRI; WILSON, 2010).

3.3 Processos licitatórios

A definição quanto à dimensão do Estado guarda relação com a própria área do conhecimento jurídico relacionado ao Direito Público. Para Mello (2007, p. 43), em referência a célebres juristas e pensadores do século XIX⁵⁵, “[...] o Estado não é senão um conjunto de serviços públicos.⁵⁶” Essa função pública do Estado é a atividade exercida “[...] no cumprimento do dever de alcançar o interesse público, mediante o uso de poderes instrumentalmente necessários conferidos” (MELLO, 2007; p. 29).

Ramos (2008) destaca que a burocracia encontra bases sólidas em Estados sob influência racional, onde se afirma um predomínio da função pública sobre o feudalismo, ou seja, onde o interesse universal está acima do interesse particular. Segundo Justin Filho (2007), historicamente prevalece a concepção das funções do Estado baseadas em tríade – também adotado no Brasil: a legislativa, a administrativa e a jurisdicional. Desenvolvida a partir do propósito ideológico de Montesquieu a tripartição busca impedir a concentração de poderes no intuito de preservar a liberdade dos homens frente às tiranias dos governantes (JUSTIN FILHO, 2007).

No Brasil, o Estado constitui-se por uma um grande aparelho estatal que exerce suas atividades administrativas por meio de suas unidades interiores – os órgãos, chamados de administração direta – e por pessoas jurídicas que cria para auxiliá-lo no desempenho de suas

⁵⁵ Mello (2007) faz referência à Léon Duguit, Émile Durkheim e Auguste Comte.

⁵⁶ Adotamos a concepção de Mello (2007) que entende como “(...) serviços prestados à coletividade pelo Estado, por serem indispensáveis à coexistência social” (MELLO, 2007, p. 43).

funções – as autarquias, as empresas públicas, as sociedades de economia mista e as fundações governamentais, conhecidas como administração indireta (MELLO, 2007). A atuação é regida por uma série de regulações e atos administrativos⁵⁷, aos quais os agentes fazem uso para saberem, de antemão, o que devem e podem fazer tendo em consequência seus atos – relação direta com os fundamentos da burocracia e o tipo ideal descrito por Weber (RUDOLPH; RUDOLPH, 1979).

3.3.1 Organização burocrática

Apesar de revisões existentes ao longo dos anos e propostas de novos enfoques para as organizações, a descrição de Weber sobre a burocracia enquanto exercício de poder e dominação permanecem como um paradigma fundamental no estudo da Administração e das organizações (CRUBELLATE, 2004; HALL, 1963; JOSSERAND; TEO; CLEGG, 2006; RUDOLPH; RUDOLPH, 1979; WALTON, 2005).

A ascensão da burocracia, a partir do século XIX, pode ser compreendida pela necessidade da busca por sistemas mais eficientes – característica primordial para o sistema fabril e da sociedade industrial então emergente (SENNETT, 2008; RAMOS, 2008; VIZEU, 2010). Para Motta e Pereira (1983) a sociedade moderna pode ser caracterizada pelas organizações, onde o homem contemporâneo trabalha, estuda e até mesmo se diverte por meio das organizações, sejam elas de caráter econômico, político, cultural ou religioso. Drucker (1987, p. 33) destaca que “[...] todas as pessoas com escolaridade acima do ensino médio passará a vida como funcionários de organizações gerenciadas e jamais poderiam viver sem elas; assim como seus professores.”

A organização burocrática, fundamentada na busca pela eficiência, tem sua legitimidade no poder racional, constituindo-se, segundo Motta e Pereira (1983) como um sistema social racional. Três características fundamentais traduzem seu caráter racional: são sistemas sociais (i) formais, (ii) impessoais e (iii) dirigidos por administradores profissionais que tendem a controla-los de forma cada vez mais completa e abrangente (BRESSER-PEREIRA, 2004). O Quadro 3.3 apresenta a síntese dos fundamentos da organização burocrática descrita por Weber.

⁵⁷ O ato administrativo de Mello (2007) guarda relação com o ato racional descrito por Weber (HALL, 1963; RUDOLPH; RUDOLPH, 1979; MOTTA; PEREIRA, 1983).

ORGANIZAÇÃO BUROCRÁTICA (dominação racional-legal)	
Fundamentos	Características
Formalismo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ a autoridade deriva de normas racionais-legais. Assim, elas são válidas não porque a tradição as legitima, por exemplo, mas porque sendo racionais levam aos fins visados, conferindo poder à pessoa investida de autoridade (baseada no Direito); ▪ baseia-se no conjunto de normas escritas e exaustivas, buscando cobrir todas as áreas da organização, prevendo as ocorrências e enquadrando-as dentro de um comportamento definido; ▪ caráter hierárquico, dotando a organização de uma forma de pirâmide – onde cada superior tem sob sua ordens um determinado número de subordinados, os quais, por sua vez, tem sob si outros subordinados e assim por diante; ▪ divisão horizontal do trabalho conhecido como processo de departamentalização; cargos abstratamente definidos e não de pessoas, significando que a autoridade e responsabilidade pertencem ao cargo, seja qual for seu ocupante.
Impessoalidade	<ul style="list-style-type: none"> ▪ forma à qual a administração burocrática atua desvinculada do indivíduo; por abstração são os cargos que governam: o governo das pessoas é exercido apenas na medida em que elas ocupam cargos; ▪ o poder de cada indivíduo não deriva de sua personalidade (como acontece na liderança carismática) ou da herança recebida (peculiar à dominação tradicional), mas da norma que cria o cargo, o regulamenta e define suas atribuições; ▪ a obediência prestada pelo subordinado tampouco passa pela consideração ao indivíduo sendo na verdade decorrente de uma norma estabelecida.
Administração profissional	<ul style="list-style-type: none"> ▪ existência do administrador profissional como especialista; ▪ exercício do cargo de administrador como fonte de renda; ▪ o administrador burocrático não possui os meios de administração e produção; ele administra em nome de terceiros (diferenciação entre o empresário e o administrador); ▪ administrador burocrático possui o “espírito de fidelidade ao cargo”; ou seja, identifica-se com a empresa, e não com o chefe, o proprietário ou seus subordinados; sente-se como um membro da organização ao invés de um empregado particular; ▪ o administrador profissional recebe remuneração, em forma de dinheiro, como troca de seu trabalho, substituindo honrarias, títulos, características das formas de dominação carismática e tradicional, por exemplo; ▪ o administrador burocrático é nomeado por meio de um superior hierárquico, a partir de uma qualificação apresentada; ▪ o mandato do administrador é por tempo indeterminado, embora não constitua qualquer vínculo vitalício com o cargo. Significa apenas que em regra não há prazo para o exercício do seu cargo, estando ele, em menor ou maior grau, dependente da avaliação de seu superior. Esta dependência revela-se na maior garantia que o superior tem de obter obediência por parte do subordinado; ▪ o administrador burocrático segue uma carreira, tendo direito, ao final, à aposentadoria. Muitas vezes é a forma que, na Administração Pública, os indivíduos são “presos” à determinada organização.

Quadro 3.3 – fundamentos da organização burocrática descritos por Max Weber (ESCRIVÃO FILHO; GUERRINI, 2010; HALL, 1963; MOTTA; PEREIRA, 1983; RAMOS, 2008)

Para Bresser-Pereira (2004) a racionalidade burocrática pode ser traduzida na busca pela eficiência, sendo esta caracterizada pelo emprego de um mínimo de esforço – meios – para a obtenção de um máximo de resultados – fins. Motta e Pereira (1983) destacam que ser eficiente é, portanto, condição fundamental para que determinado sistema social seja considerado uma burocracia.

A explicação do desenvolvimento da organização burocrática reside em sua superioridade técnica sobre os demais tipos de organização – um sistema formal, impessoal e dirigidos por administradores caracterizado pela precisão, rapidez, univocidade, caráter oficial e continuidade (BRESSER-PEREIRA, 2004; RAMOS, 2008; WALTON, 2005).

Importante destacar que a própria Carta Magna do Brasil estabelece em seu artigo 37 princípios do sistema burocrático à Administração Pública, tais como da eficiência, da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, do controle dos atos administrativos, da segurança e previsibilidade⁵⁸.

Neste sentido, o próprio artigo 37 reforça que a Administração Pública relaciona-se por meio de contratos que serão firmados sempre precedidos de licitação pública – não apenas para obras e serviços de engenharia e arquitetura, inclusive para permissões e concessões de serviços públicos (MELLO, 2007).

Desta forma, o poder de compra da Administração Pública – sejam eles bens ou serviços, especialmente ligados à construção civil – ocorre apenas dentro de critérios claramente estipulados, padronizados, organizados e com ampla transparência, evitando o favorecimento de empresas e, conseqüentemente, o bom uso do dinheiro público (ALTOUNIAN, 2010).

Mintzberg (2010, p. 8), ao explorar as funções do administrador, também lança um breve olhar sobre a Administração Pública ao afirmar que “[...] nossa ignorância se revela na inabilidade com que as principais empresas públicas tratam de alguns de seus mais sérios problemas”.

⁵⁸ A previsibilidade, segundo Motta e Pereira (1983) apresenta-se com o traço principal das organizações, pois compreende justamente a característica que assegura a eficiência desse sistema social. Para Mello (2007, p. 119-120) “[...] é insopitável necessidade de poder assentar-se sobre algo reconhecido como estável, ou relativamente estável, o que permite vislumbrar com alguma previsibilidade o futuro; é ela, pois, que enseja projetar e iniciar, conseqüentemente – e não aleatoriamente, ao mero sabor do acaso – comportamentos cujos frutos são esperáveis a médio e longo prazo. Dita previsibilidade é, portanto, o que condiciona a ação humana”.

3.3.2 Prestação de serviços para a Administração Pública

Os Estados Unidos são os maiores compradores de bens e serviços do mundo, com contratos que chegam a U\$ 500 bilhões de dólares ao ano – deste montante, aproximadamente 23% vinculados ao SBA⁵⁹. No Brasil, no ano de 2010, os investimento federais – incluindo as obras públicas – chegaram à R\$ 47,106 bilhões de Reais, enquanto que no ano de 2011 foram investidos R\$ 44,418 bilhões de Reais pelo Governo Federal⁶⁰. A Tabela 3.4 mostra os investimentos do Governo Federal, por meio de suas empresas estatais, no período entre os anos de 2010 e 2014, fundamentalmente em obras e serviços de engenharia, arquitetura e construção civil.

Tabela 3.4 – série histórica dos investimentos realizados pela Empresas Estatais dos setores produtivos e instituições financeiras 2010-2014 (BRASIL, 2015)

Empresas Estatais	Investimentos realizadas (R\$ milhões)				
	2010	2011	2012	2013	2014
I – Setor Produtivo Estatal	81.513	80.259	94.839	110.114	91.538
Grupo Petrobrás	74.552	71.285	85.984	99.225	81.403
Grupo Eletrobrás	5.279	6.775	5.924	7.259	6.265
Demais	1.681	2.199	2.931	3.630	3.870
II – Instituições Financeiras	2.463	2.209	3.129	3.427	3.968
Total (I + II)	83.976	82.468	97.968	113.541	95.506

Ainda que de forma incipiente, nota-se um crescente número de empresas de construção civil voltadas para a prestação de serviços de engenharia e arquitetura à Administração Pública, envolvendo desde o desenvolvimento de projetos técnicos à execução de obras (ANDERY; CAMPOS; ARANTES, 2012).

Para salientar a importância e necessidade de um olhar sobre a relação entre empresas de construção civil e a Administração Pública, estudo conduzido pela Comissão Temporária do Senado Federal⁶¹ no ano de 1995, destinado a inventariar obras não concluídas

⁵⁹ *Small Business Administration* – SBA. Disponível em: <<http://www.sba.gov/content/sba's-role-government-contracting>>. Acesso em 23 jul. 2013.

⁶⁰ Tesouro Nacional - Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal. Disponível em <<https://www.tesouro.fazenda.gov.br/pt/siafi>>. Acesso em: 05 fev. 2013.

⁶¹ O documento RQS – Requerimento n.º 651 de 1995 - Relatório Final n.º 2 da Comissão Temporária das Obras Inacabadas do Senado Federal está disponível em: <<http://www.senado.gov.br/atividade/materia/getPDF.asp?t=56461&tp=1>>. Acesso em: 23 de mai. 2011.

com recursos da União, constatou a existência de mais de 2.000 obras inconclusas, custeadas pelo Governo Federal ao valor de R\$ 15 bilhões⁶².

Uma obra não entregue acaba por punir duplamente a sociedade; em primeiro lugar pelo desperdício de dinheiro público e, conseqüentemente, pela própria ausência do equipamento urbano necessário à população (ALTOUNIAN, 2010; BAETA, 2012). Neste sentido, o aprimoramento dos modelos de gestão de empresas de construção civil contribui decisivamente na entrega de produtos que atendam aos preceitos legais e às necessidades dos futuros usuários das edificações.

No cerne da relação entre Administração Pública e as empresas de construção civil, em especial a pequena empresa, reside a estrutura organizacional de cada sistema e a natureza do trabalho de seus administradores e dirigentes. Considerando que a natureza da organização burocrática baseia-se na racionalidade, em normas escritas e preestabelecidas, no controle, na disciplina, na hierarquia, divisão do trabalho e na unicidade dos atos (HALL, 1963; RUDOLPH; RUDOLPH, 1979; LOPES, 2011), surgem conflitos quando a pequena empresa relaciona-se, durante um período estabelecido de tempo com a Administração Pública decorrente da prestação de determinado serviço. Enquanto que a Administração, por meio de seus técnicos, efetua a fiscalização tendo como paradigma o tipo-ideal weberiano, de que forma o dirigente da pequena empresa desempenha seu trabalho? Noordegraaf e Stewart (2000) destaca a baixa quantidade de trabalhos enfocando o trabalho do administrador da Administração Pública, confrontando-o com o trabalho em empresas privadas. Desta forma, o autor destaca a diferença existente na natureza dos trabalhos desempenhados.

Lopes (2011) observa a impossibilidade de reconhecimento e estabelecimento de parceria por parte da Administração com as empresas de construção civil que desempenham seus serviços atendendo aos aspectos de qualidade, prazo e custo, decorrente dos aspectos formais e normativos que a Administração Pública deve atender em cada serviço, buscado no mercado por meio do processo de licitação.

Diferente das empresas privadas que possuem ampla liberdade na escolha e condução dos processos de relação comercial – compra, alienação, contratação e execução de

⁶² A assertiva do então Ministro Chefe da Controladoria Geral da União - CGU, ao afirmar que em grande parte a insuficiência de projetos de engenharia nos processos licitatórios é a principal fonte de corrupção observada nas obras públicas corrobora de maneira decisiva para a necessidade de melhoria dos processos de gestão pela Administração Pública, incluindo a sua relação com as empresas de construção civil. Matéria veiculada pelo Instituto Brasileiro de Auditoria de Obras Públicas – IBRAOP, em 22 de fevereiro de 2011. Disponível em: <http://ibraop.org.br/site/index.php?option=com_content&task=view&id=182>. Acesso em: 26 fev. 2011.

obras e serviços (inclusive de engenharia e arquitetura, por exemplo), a Administração Pública (por meio de seus órgãos da administração direta, autarquias, empresas públicas ou de economia mista) deve obedecer a uma série de procedimentos regulamentados e preestabelecidos em legislação – a saber, Lei Federal n.º 8.666/93 (ver Figura 3.2) Tal procedimento é denominado licitação e, segundo Mello (2007, p. 505), pode ser definido como

[...] um certame em que as entidades governamentais devem promover e no qual abrem disputa entre os interessados em com elas travar determinadas relações de conteúdo patrimonial, para escolher a proposta mais vantajosa às conveniências públicas.

Figura 3.2 – fluxograma de procedimentos para licitação de obras públicas a partir da Lei n.º 8.666/93 (BRASIL, 2009)

A lei de licitações define procedimentos com elevado grau de detalhamento que devem ser observados sempre que a Administração Pública necessitar realizar uma relação comercial com o setor privado (ALTOUNIAN, 2010). Tal processo apresenta-se de forma extremamente fragmentada e sequencial, com procedimentos específicos a cargo de cada um dos intervenientes.

No Brasil, visando o incentivo às pequenas empresas, a Administração Pública – em qualquer de suas três esferas no país – pode utilizar as seguintes disposições previstas na Lei Complementar n.º 123, também conhecida como Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte:

- licitações restritas às pequenas empresas para contratações de até R\$ 80.000,00;
- licitações em que os disputantes sejam obrigados a subcontratar pequenas empresas em percentual não superior a 30% do objeto licitado;
- processos de licitação em que esteja reservada cota de até 25% do objeto para tais empresas, quando tratar-se da aquisição de bens e serviços de natureza divisível.

Mello (2007, p. 514-515) sintetiza a legislação destacando que

[...] a teor da Lei Complementar n.º 123, de 16/12/2006, regulamentadora das microempresas e empresas de pequeno porte, quando a oferta de empresa assim qualificada for igual ou até 10% superior [...] à mais bem classificada, será considerada empatada com ela, sendo-lhe permitido reduzir seu preço abaixo do que havia sido proposto pelo melhor ofertante. Se o fizer, será a adjudicatória do objeto; e se não o fizer, mas houver congêneres suas também enquadradas no referido intervalo, serão sucessivamente chamadas para o mesmo procedimento. [...] Tal prerrogativa não existirá se o melhor preço original houver sido ofertado por micro ou pequena empresa.

Tais aspectos legais no país apontam para a importância das pequenas empresas no contexto nacional. Em caso concreto e antecedente aos aspectos apontados na própria Constituição Federal, de 1988, que impôs como um princípio de ordem econômica, em seu artigo 170, inciso IX, “[...] o tratamento favorecido para as empresas de pequeno porte constituídas sob as leis brasileiras e que tenham sua sede e administração no país”. Expressa-se neste artigo, portanto, a correlação entre o porte de uma empresa e a importância e

necessidade de um tratamento diferenciado em função de suas especificidades – sejam elas de ordem econômica, administrativa, tecnológica ou de pessoas.

Ao analisarmos a relação com a Administração Pública, acentua-se a percepção da fragmentação do setor. Melhado (2012, p. 107) observa que

[...] no setor público, devido às restrições legais relativas ao envolvimento de projetistas com os empreiteiros, pequenos e médios projetos também são executados sem a presença do arquiteto. Assim, estabeleceu-se um equilíbrio com o passar do tempo em que a comunicação entre projetistas e executores das obras por eles projetadas dificilmente ocorre, levando a uma cultura de não considerar o projeto como referência obrigatória em boa parte das situações.

Segundo Laufer e Tucker (1987), embora o planejamento faça parte das funções gerenciais, a prática é pouco utilizada nas empresas de construção civil. E, mesmo quando realizada, a ordem é invertida: não é o planejamento que auxilia a execução e sim a execução das obras que acaba por definir o formato do chamado planejamento.

Percebem-se *gaps* a serem trabalhos na produção acadêmica voltada para a relação entre a Administração Pública e gestão de seus fornecedores.. A relevância dos temas que se relacionam – pequenas empresas, empresas de construção civil e Administração Pública – apontam para a necessidade de levantamento de informações que permita a discussão e compreensão dos problemas típicos decorrentes dessa relação. Dentre os problemas observados, destacam-se:

- dificuldade enfrentada por técnicos da Administração Pública para substituição ou revisão de características, rotinas e papéis estabelecidos; onde a capacidade de desenvolvimento de estilos gerenciais contemporâneo não são passíveis de imposição por meio da hierarquia funcional direta, ou seja, do topo da pirâmide para baixo (JOSSERAND; TEO; CLEGG, 2006), especialmente no relacionamento com a pequena empresa durante a vigência do contrato;
- o dirigente das empresas de construção civil, embora dotados de habilidades técnicas relacionadas à sua formação acadêmica não atua no vácuo; desta forma é necessária sua compreensão e desenvolvimento de habilidades de gestão de projetos, equipes, unidades organizações e interação com clientes (PADILHA; BANDEIRA-DE-MELLO, 2007);

- atuação do dirigente da pequena empresa de construção civil, em função das peculiaridades impostas pela legislação, acaba sombreando sua atuação gerencial com funções técnicas ligadas ao dia-dia do canteiro de obras, ocasionando conflitos internos e com o seu contratante, a Administração Pública (PHILIPPSEN JR.; ESCRIVÃO FILHO, 2012);
- sendo o documento peça fundamental da administração burocrática, surge na relação entre burocrata e dirigente da pequena empresa uma relação de conflito decorrente da natureza divergente da obtenção da informação e execução do ato. Enquanto que na Administração Pública nenhuma decisão tem eficácia se não publicada de forma oficial e nenhum documento tem curso se não ocorre seu protocolo (RAMOS, 2008); na pequena empresa as relações ocorrem de maneira informal e as informações são obtidas por diferentes fontes e formas onde o dirigente desempenha papéis de liderança, empreendedor, porta-voz etc. (D'AMBOISE; MULDOWNNEY, 1988);
- a Administração Pública possui barreiras jurídicas impostas pela legislação que impedem a recompensa por meio de nova convocação de empresas de construção civil que tenham atendido aos padrões desejados de qualidade, prazo e custo sem que um novo processo licitatório seja aberto, independente de qualquer serviço anteriormente executado (LIMA; JORGE, 1998; LOPES, 2011);
- diversas pesquisas enfocam a gestão de projetos de engenharia e arquitetura (como por exemplo os grupos de pesquisa da UFMG sob coordenação do professor Paulo Andery, da Poli-USP sob coordenação do professor Silvio Melhado e do IAU-USP sob coordenação do professor Márcio Fabricio), incluindo o recorte em pequenas empresas, no entanto o trabalho do dirigente da pequena empresas de construção civil recebeu pouca atenção até o momento;
- preferência pelas reuniões informais e desenvolvimento de redes de contato com os demais intervenientes nas áreas de engenharia e arquitetura – projetistas; contrastando com a relação formal e prescritiva que deve ser estabelecida com a Administração Pública durante o período contratual (DEN OTTER; EMMITT, 2008).

4. MÉTODOS DA PESQUISA

Este Capítulo apresenta os métodos de pesquisa utilizados na etapa de campo para coleta, tratamento e análise dos dados. O tema da pesquisa é o trabalho do dirigente da pequena empresa, tendo como unidade de análise o setor da construção civil e obras públicas.

A construção do trabalho – Capítulos 1, 2 e 3 – foi orientada para permitir o desenvolvimento adequado e execução efetiva da etapa de campo da pesquisa e, principalmente, capaz de apresentar resposta ao problema da pesquisa e objetivos propostos.

Wallace e Wray (2006) destacam que pesquisadores devem buscar nos textos e artigos utilizados como fonte de dados os benefícios necessários para um bom resultado final; ou seja, fazer com que trabalhem em favor da pesquisa. Mais do que uma leitura aleatória de artigos e trabalhos científicos, os Capítulos anteriores têm a função de apresentar uma síntese dos conceitos que oferecem suporte à pesquisa, iniciado com o mapeamento sistemático e conduzido pela leitura, análise e contextualização dos trabalhos disponíveis e conceitos utilizados pelos pesquisadores para discutir o trabalho do dirigente da pequena empresa.

Para consecução dos objetivos da pesquisa é importante, ainda que brevemente, discutir sobre qual o melhor método empregar na pesquisa, adequado-o aos objetivos propostos.

Creswell (2010) e Stake (2010) destacam que a percepção geral sobre o pensamento científico centrado na discussão da singularidade *versus* subjetividade na pesquisa tende a ser simplificada entre abordagens quantitativas *versus* qualitativas. Arbnor e Bjerke (1997) destacam que diferentes métodos possuem diferentes características, especialmente nas ciências sociais (incluindo a Administração), assumindo premissas da realidade observada. Os autores destacam que as abordagens metodológicas tratam de presunções sobre a realidade; portanto, ao investigar, explicar e entender determinada realidade necessariamente o pesquisador assume determinadas suposições – estas suposições auxiliam na criação e desenvolvimento do conhecimento (ARB NOR; BJERK, 1997).

Nas seções seguintes, mais do que a discussão (superada) entre pesquisa quantitativa *versus* qualitativas, apresenta-se a forma pela qual a coleta de dados oferece subsídios para responder à pergunta de pesquisa e obter resultados satisfatórios que permitam atender aos objetivos propostos. São apresentadas a caracterização da pesquisa, as hipóteses de pesquisa e as técnicas de coleta e análise dos dados, incluindo as considerações éticas da pesquisa.

A Figura 4.1 apresenta a estrutura norteadora do trabalho de campo.

Figura 4.1 – estrutura do trabalho de campo
(ARB NOR; BJERKE, 2010)

Apresentado o método da pesquisa e sua estrutura geral, é possível caracterizar a pesquisa para posteriormente apresentar as hipóteses que contemplam a teoria discutida nos Capítulos anteriores.

4.1 Caracterização da pesquisa

A abordagem da pesquisa utiliza o método quantitativo para explorar, analisar e compreender o trabalho do dirigente da pequena empresa de construção civil por meio da abordagens dos papéis a partir de Mintzberg (1973, 1975, 1994a, 2010).

O mapeamento sistemático conduzido permite não apenas determinar o estado da arte sobre o tema. A leitura, análise e *fichamento* dos artigos mostra que o método quantitativo de pesquisa é amplamente utilizado nos estudos do dirigente da pequena empresa. Dos 35 artigos que compõe o estado da arte desta pesquisa (período compreendido entre 2005-2014), 27 artigos utilizam o método quantitativo para análise dos dados –dentre eles Fassin, Rossem e Buelens (2011), Liu e Abdalla (2013), O’Gorman, Bourke e Murray (2005), Raymond et al. (2013), Richbell, Watts e Wardles (2006), Torres e Watson (2013) e Watson et al. (2011). O método qualitativo é utilizado em quatro pesquisas publicadas no período e o método misto foi observado em duas pesquisas.

Naturalmente esta pesquisa deve voltar-se para a produção de informações que possam ser compartilhadas, comparadas e aplicadas além da própria pesquisa, resultando em uma possível contribuição para criação de conhecimento, aspectos de qualquer pesquisa destacados por Arbnor e Bjerk (1997) e Meyer (2008). Ao assumir uma abordagem quantitativa busca-se obter o maior número de trabalhos referenciais de embasamento teórico

possibilitando a criação de correlações existentes entre os achados desta pesquisa e dos demais pesquisadores. No levantamento dos dados visando ao final a possibilidade de formulação de afirmações sobre a população estudada foi utilizado modelo de pesquisa proposto por Cooper e Schindler (2003) e Creswell (2010). De posse da identificação da população objeto da pesquisa – dirigentes de pequenas empresas de construção civil atuantes no contexto de obras – é possível traçar as escolhas adotadas para o experimento. O Quadro 4.1 apresenta as características gerais e as estratégias utilizadas no planejamento da pesquisa.

Característica inicial do problema	Opção adotada
Grau em que as questões de pesquisa foram formuladas	Estudo descritivo
Abordagem	Quantitativa
Método de coleta de dados	Questionário estruturado
Procedimento	Levantamento (<i>survey</i>)
Impacto do pesquisador nas variáveis estudadas	<i>Ex post facto</i>
Natureza do estudo	Aplicado
Dimensão do tempo	Corte transversal
Ambiente da pesquisa	Ambiente de campo

Quadro 4.1 – características gerais e estratégias do planejamento da pesquisa (COOPER; SCHINDLER, 2003; CRESWELL, 2010)

O trabalho do dirigente da pequena empresa pode ser estudado por diferentes abordagens, apontadas no Capítulo 1, quando da caracterização dos temas utilizados pelos pesquisadores. Partindo da premissa de que nenhum sistema de classificação único é capaz de definir todas as variações que devam ser consideradas em uma pesquisa (COOPER; SCHINDLER, 2003), a leitura dos artigos do estado da arte da pesquisa apontaram oito temas principais pelos quais os autores utilizam para análise do trabalho do dirigente da pequena empresa. As características pessoais e profissionais abrangem a maior parte das pesquisas obtidas sobre o tema por meio do mapeamento sistemático. Dos 35 artigos que compõem o estado da arte desta pesquisa, 23 artigos discutem o comportamento administrativo e gerencial do dirigente da pequena empresa.

A construção do tema da pesquisa iniciou no planejamento do mapeamento sistemático e levantamento dos artigos sobre o trabalhos do dirigente da pequena empresa, seguido da leitura e *fichamento* dos artigos – Capítulo 1. Na segunda etapa – Capítulo 2 – foi realizada uma revisão da literatura sobre o tema pequena empresa e o trabalho do dirigente, confrontando-o com o trabalho do administrador na grande empresa.

A tentativa de entender e explicar o trabalho do dirigente por meio das abordagens dos papéis proposta por Mintzberg (1971, 1973, 1975, 1994a) determinou a construção do construto da pesquisa. Embora não utilizado para analisar o trabalho do dirigente da pequena

empresa de construção civil – *gap* da pesquisa – os papéis propostos por Mintzberg (1975, 1994a, 2010) foram utilizados anteriormente por pesquisadores em pequena empresa, como por exemplo Florèn e Tell (2003), O’Gorman, Bourke e Murray (2005) e Woods e Joyce (2003).

O método empregado pelo pesquisador deve ser aquele que melhor atende à demanda da pesquisa (CRESWELL, 2010). Neste sentido a discussão quanto às diferenças existentes entre os métodos quantitativos e qualitativos de pesquisa auxiliam na compreensão e escolha do método – o Quadro 4.2 apresenta a síntese dos conceitos.

Conceito metodológico	Método de pesquisa	
	quantitativo	qualitativo
Atitude científica	▪ Explicar do comportamento das coisas	▪ Compreender a dinâmica do ser humano
Objeto de estudo	▪ Fatos (vistos e escritos)	▪ Fenômenos (apreendidos)
Objetos de pesquisa	▪ Estabelecimento matemático das relações causa-efeito	▪ Interpretação das relações de significado dos fenômenos, como referido pelas pessoas
Temas mais comuns	▪ Ocorrências mais frequentes, gerais e universais	▪ Ocorrências específicas e em <i>settings</i> particulares
Instrumentos específicos	▪ <i>Surveys</i> , questionários e experimentos	▪ Pesquisador como instrumento
Amostragem	▪ Randomizada – indivíduos pegos por acaso, representativos estatisticamente de uma grande população	▪ Intencionada – busca proposital de indivíduos que vivenciam o problema em foco ou conhecimento sobre ele
Tamanho da amostra	▪ Prevista a estatisticamente definido; o “n” é conhecido e indispensável	▪ Preocupação com o “n” é impertinente; número de sujeitos definido em campo
Tratamento/apresentação dos dados	▪ Técnicas estatísticas para organização dos achados	▪ Técnicas de análise do conteúdo dentre outras e categorização por relevância teórica ou reiteração dos dados
Apresentação dos resultados	▪ Linguagem matemática por meio de tabelas e quadros separados da discussão	▪ Apresentada pelo uso de observações do campo e citações literais, integrada na seção da discussão
Discussão dos resultados	▪ Estabelecimento de correlações entre resultados matemáticos	▪ Interpretação de dados categorizados, simultaneamente à apresentação destes
Tipo de generalizações	▪ Estatística dos resultados matemáticos aplicados para explicar outras populações constituídas pelas mesmas variáveis	▪ Conceitual dos novos conhecimentos e pressupostos revistos aplicados para compreender outras pessoas ou grupos constituídos pelas mesmas vivências
Generalizações por quem	▪ Estabelecida/disposta pelo autor/pesquisador	▪ Verificada/validada pelo leitor/consumidor da pesquisa

Quadro 4.2 – síntese dos conceitos teóricos das abordagens quantitativas e qualitativas de pesquisa (TURATO, 2005)

Turato (2005) destaca que epistemologicamente ambos métodos – quantitativos e qualitativos – são dedutivos a priori (partindo de hipóteses) e indutivos a posteriori (partindo de dados coletados em campo). No entanto carregam em sua essência diferenças relacionadas a forma de interpretação do fenômeno estudado e sua população: enquanto que o método quantitativo busca relações de proximidade da amostra, o método qualitativo busca as diferenças ou peculiaridades da amostra (BRAUN; CLARKE, 2006; PINTO, SANTOS, 2008).

A síntese apresentada é importante para verificação de que cada método possui uma identidade própria e que, segundo Creswell (2010), devem ser levadas em consideração pelo pesquisador quando do levantamento das perguntas (ou hipóteses) formuladas durante a redação do trabalho⁶³.

4.2 Questões e hipóteses da pesquisa quantitativa

A partir da identificação do estado da arte do tema da pesquisa (Capítulo 1), a formulação do objetivos da pesquisa e da revisão de literatura (Capítulo 2 e Capítulo 3) é possível formular as questões e hipóteses da pequena quantitativa.

A questão de pesquisa busca explorar o tema referente ao trabalho do dirigente da pequena empresa de construção civil e as relações internas da própria variável resposta – o trabalho do dirigente; as hipóteses de pesquisa são utilizadas para comparar grupos ou variáveis – aspectos de gestão de características pessoais (CRESWELL, 2010; GIL 2002).

Desta forma a questão central da pesquisa é explorar se: **a teoria das abordagens dos papéis proposta por Mintzberg (1971, 1973, 1975, 1994a, 1994b, 2010) descreve o trabalho do dirigente da pequena empresa de construção civil inserido no contexto de obras públicas?**

Mintzberg (2010) destaca que para entendermos a gestão, em como ela ocorre, precisamos abandonar as generalizações e nos aprofundarmos no mundo do trabalho dos gerentes. Ao mesmo tempo Mintzberg (2010) destaca a existência de uma ampla variedade de indústrias e setores industriais; desta forma, conclusões gerais são difíceis de formular, ainda

⁶³ Em decorrência da complexidade dos conceitos teóricos e autônomos que definem cada método Turato (2005) critica as chamadas abordagens autointituladas “quanti-quali”. Para o autor grande parte destes trabalhos são apenas construções quantitativas com utilização de fragmentos de citações literais dos entrevistados não configurando a existência de um reivindicado modelo misto de pesquisa.

que cada indústria específica possa oferecer as suas. Pode-se exemplificar que diretores de escola tendem a manter um modo de gestão mais aberto, cordial e mais visível, com objetivo de manter uma harmonia instável existente na relação entre professores e alunos (Morris et al.⁶⁴, 1981 apud MINTZBERG, 2010, p. 112).

Considerando a complexidade da indústria da construção civil (FERNÁNDEZ-SOLÍS, 2014) e a influência que exerce sobre a gestão, especialmente na pequena empresa de construção civil (MAES; SELS; ROODHOOFT, 2005, MUIR; LANGFORD, 1994), a pesquisa propõe analisar o trabalho do dirigente a partir da relação entre o desempenho dos papéis propostos por Mintzberg (1971, 1973, 1975, 1994a, 1994b, 2010) e os aspectos levantados pelo mapeamento sistemático e revisão da literatura – comportamento do dirigente, características pessoais do dirigente e peculiaridades da pequena empresa. Apresenta-se a seguinte hipótese de pesquisa: **a preferencia do desempenho dos papéis está associado com os demais aspetos do dirigente da pequena empresa de construção civil tais como idade, escolaridade, quantidade de funcionários da empresa, experiência prévia, estrutura organizacional da empresa, recursos financeiros?**

A formulação da questão e hipótese de pesquisa está fundamentada nas discussões apresentadas nos Capítulos anteriores e que permitem a construção dos construtos que subsidiam a pesquisa. A partir do protocolo de pesquisa e a definição dos construtos, apresentados no Apêndice C, é desenvolvido o questionário para coleta de dados na população da pesquisa – dirigentes de pequenas empresas de construção civil atuantes no contexto de obras públicas.

4.3 Técnicas de coleta de dados

A partir do desenvolvimento de um questionário para aplicação no trabalho de campo busca-se coletar dados necessários dos participantes da pesquisa (dirigentes de pequenas empresas), no setor da indústria ao qual fazem parte (construção civil) e no ambiente ao qual estão inseridos (obras públicas).

A aplicação do questionário permite testar as hipóteses de pesquisa a um conjunto determinado de variáveis rigidamente controladas pelo planejamento e posterior análise

⁶⁴ MORRIS, V. C. et al. The urban principal: discretionary decision-making in large educational organization. Chicago: University of Illinois, College of Education, 1981.

estatística dos dados (CRESWELL, 2010). Desta forma, pretende-se obter medidas para a testagem de uma teoria (BELL, 2008); neste caso o trabalho do dirigente da pequena empresa a partir das abordagens dos papéis de Mintzberg (1971, 1973, 1975, 1994a).

A construção do questionário foi fundamentada a partir do protocolo de pesquisa (Apêndice D), permitindo levantar dados para apresentação de respostas às perguntas de pesquisa e hipótese formulada. O desenvolvimento inicial deu-se a partir dos estudos de Oliveira (2010) e de Oliveira et al. (2015), adaptando as questões ao setor da construção civil no contexto de obras públicas, a partir da revisão de literatura realizada no Capítulo 3.

Durante a etapa de pré-teste foram selecionadas três empresas participantes. O questionário foi enviado por meio de *link*/URL de acesso ao *Google Form*. O instrumento de coleta de dados continha 47 perguntas estruturadas, divididas em duas partes principais. Todos os três dirigentes efetuaram o preenchimento *online*. Posteriormente foram contatados para relataram possíveis dúvidas ou questionamentos quanto à formulação das questões. As questões 13 e 16, da primeira parte do questionário, foram indicadas como não claras. Em relação à Q13 foi inserido mecanismo de identificação da figura quando o respondente passasse o mouse/cursor sobre cada figura; aplicabilidade disponibilizada pela *Google*. Em Q16 foi melhor definido os termos financeiros utilizados, como capital de giro e recursos próprios.

O questionário versão final possui 47 perguntas estruturadas. É dividido em duas partes principais, identificadas abaixo.

- I. A primeira parte apresenta 17 perguntas com o objetivo de conhecer o participante da pesquisa (o dirigente) e a empresa. São obtidos dados qualitativos nominais (nome da empresa, formação acadêmica, sede da empresa, ano de constituição da empresa) e ordinais (escolaridade do dirigente) e dados quantitativos discretos (quantidade de funcionários) e contínuos (percentual de participação de cada dirigente, no caso de empresas com sociedade). Busca-se possíveis estratificações necessárias para melhor conhecimento do dirigente e de cada empresa, inclusive sua estrutura organizacional e aspectos econômico-financeiros, como fonte dos recursos para execução dos serviços e participação dos contratos junto à Administração Pública na composição dos serviços prestados pela empresa.
- II. A segunda parte busca identificar a incidência de cada um dos papéis propostos por Mintzberg (1973, 1975, 1994a) no trabalho do dirigente da pequena empresa de construção civil inserido no contexto de obras públicas. A definição das perguntas partiu da síntese dos papéis de Mintzberg (1971, 1973, 1975, 1994a, 2010) discutidos

na seção 2.4.1 desta pesquisa (ver Quadro 9). Posteriormente foram construídos os construtos da pesquisa, apresentados no Apêndice C. A segunda parte do questionário possui 30 questões, ou seja, 3 perguntas para cada um dos papéis propostos por Mintzberg, mantendo assim uma uniformidade para mensuração de cada papel⁶⁵. Utiliza-se a escala Likert de cinco pontos – “não realizo” (1) à “muito frequentemente” (5), sendo o ponto de equilíbrio a identificação “ocasionalmente” (3).

O questionário após finalizado no formato *Microsoft Word* foi inserido na ferramenta *online* para desenvolvimento de questionário *Google Form*. Na etapa de planejamento da pesquisa outros *softwares* foram analisados: *Survey Monkey* e *Lime Survey*.

O *Survey Monkey*⁶⁶ é amplamente utilizado em pesquisas com boa aceitação acadêmica. O foco na área acadêmica é percebido por meio das informações e enfoque verificado em sua página oficial, como o tratamento estatístico preliminar da amostra. Dentre os motivos para não utilização está o custo do pacote que atendesse ao questionário desenvolvido (versão Gold) e maior conhecimento prévio necessário para desenvolvimento de questionário que atendesse as premissas da análise dos resultados.

O *Lime Survey*⁶⁷ assemelha-se na funcionalidade e arquitetura de *software* ao *Google Form*. Possui versão *open source*, disponível para *download*. A página oficial do produto apresenta bom nível de informações e tutoriais de uso. No entanto ao buscar informação com colegas de pesquisa poucos já utilizaram em algum momento do *software*.

A escolha pela ferramenta de construção de questionários *Google Form* decorre dos seguintes aspectos principais:

- a) praticidade no desenvolvimento do formulários, acompanhamento das respostas e transferência dos dados para planilha eletrônica do tipo *Microsoft Excel*;
- b) aceitação e proximidade da interface e do Google por parte dos participantes da pesquisa percebidas pelo amplo uso da ferramenta de busca disponível e uso do domínio *Google* como correio eletrônico (*e-mail@gmail*) das empresas como pela possibilidade de recepção dos e-mails de outros domínios diretamente na plataforma *Google*.
- c) gratuidade da ferramenta.

⁶⁵ A construção do questionário a partir de três perguntas para cada um dos dez papéis propostos por Mintzberg (1971, 1975, 1994a) tem como suporte referencial a pesquisa de de Oliveira (2010).

⁶⁶ Página oficial: <https://www.surveymonkey.com>

⁶⁷ Página oficial: <https://www.limesurvey.org/en/>

As empresas participantes da pesquisa foram convidadas por meio de *e-mail* encaminhado, contendo um breve resumo da pesquisa e o *link*/URL de acesso ao questionário, disponibilizado via ferramenta *Google Form*. Dentre as diversas formas existentes de condução de pesquisas de campo por meio de questionário – entrevistas pessoais, por telefone e carta – descritas em literatura, Simsek (1999) aponta que o *e-mail* consiste em alta performance quando comparado com os demais métodos. A escolha do uso do *e-mail*, associado à uma ferramenta de compilação dos dados *Google Form*, teve como fatores principais de escolha: o baixo custo financeiro, alta capilaridade geográfica, flexibilidade à disponibilidade de tempo e conveniência do respondente e garantia de boa taxa de resposta (ANDERSON; GANSENDER, 1995; DYKEMA et al., 2012; SIMSEK, 1999).

Os dados coletados por meio do *Google Form* foram transferidos para a ferramenta de planilha eletrônica Microsoft Excel, permitindo tratamentos iniciais de contagem e médias, e posterior tratamento em *software* estatístico. Todas as ferramentas utilizadas na etapa de coleta de dados possuem interface similar e compatibilidade de migração e utilização dos dados, permitindo explorar cada ferramenta da forma mais adequada e útil para a pesquisa.

4.4 Técnicas de análise de dados

A construção do instrumento de coleta de dados permite enxergar de forma clara o objetivo da pesquisa, onde são definidas a população de interesse, a principal questão de pergunta a ser respondida, critérios de inclusão, exclusão e quebra utilizados e identificação das limitações – tanto da inferência estatística quanto do método quantitativo (CRESWELL, 2010; TUKEY, 1977).

Os dados qualitativos e quantitativos obtidos na primeira parte do questionário são analisados por meio da obtenção das médias das respostas. Quando necessário e contido em literatura são desenvolvidas quebras para melhor análise e discussão dos resultados. Como por exemplo as faixas de idade e número de funcionários da empresa. A segunda parte do questionário contém perguntas com retorno de respostas baseados em modelos categóricos – neste caso utilização da escala Likert. Em um primeiro momento a obtenção das médias fornece importantes informações para análise dos dados. Shapira e Dunbar (1980), em trabalho utilizando como construto de pesquisa os papéis de Mintzberg, faz uso da análise das médias, em conjunto com a técnica de simulação *in-basket*, para obtenção de inferências

quanto à relevância dos papéis na amostra da pesquisa (estudantes de MBA e gerentes) e o comportamento gerencial.

O segundo desdobramento da análise dos dados obtidos é estabelecer possíveis relações existentes entre as informações coletadas na primeira parte do questionário confrontando-as com o trabalho exercido pelo dirigente da pequena empresa por meio das abordagens dos papéis (MINTZBERG, 1971, 1973, 1975, 1994a). Para as inferências estatísticas entre duas ou mais quebras utiliza-se a técnica de análise de variância, conhecida como ANOVA (AGRESTI, 2007; WOLTER, 2007).

Montgomery e Runger (2003) destacam que mesmo experimentos de um único fator requerem mais do que dois níveis de fatores à serem considerados. Os autores utilizam um caso prático da construção civil onde pretende-se investigar cinco diferentes métodos de cura do concreto. Neste caso a ANOVA possibilita a investigação por meio de seu modelo matemático em que compara as médias dos resultados onde há mais de dois níveis de um único fator – o concreto. Nesta analogia o trabalho do dirigente por meio do desempenho de papéis assume a característica do concreto utilizado no exemplo de Montgomery e Runger (2003).

Para mensurar a confiabilidade ou intensidade da correlação entre os itens do questionário foi medido o Coeficiente Alfa de Cronbach (ou α de Cronbach). Embora os questionários constituam-se em uma importante ferramenta de metrificação e conhecimento de determinado produto ou pergunta de pesquisa, as técnicas estatísticas auxiliam na construção das análises e resultados (MATTHIENSEN, 2011; STREINER, 2003). O α de Cronbach é uma estimativa de confiabilidade das quebras de um determinado questionário e a mensuração da relação de coerência entre elas (WARRENS, 2015).

Streiner (2003) destaca as incoerências praticadas, muitas vezes, quando da busca por algum tipo de consistência em questionários aplicados e análises conduzidas – inclusive casos onde a busca pelo coeficiente α não tenha aplicabilidade percebida. Pastore e Lombardi (2013) destacam o impacto causado por respondentes que realizam respostas com baixo critério de assertividade visando elevar a sua percepção positiva perante os demais respondentes.

Desenvolvida inicialmente para análises em medidas relacionadas a aspectos psicológicos e educacionais, a fórmula de α de Cronbach⁶⁸ é uma, das muitas análises possíveis, que pode ser usada para analisar a confiabilidade e exatidão de uma ferramenta de

⁶⁸ A fórmula foi publicada pelo pesquisador Lee Joseph em 1951, na revista Psychometrika – artigo com o título “Coefficient alpha and the internal structure of tests”

obtenção de dados do tipo questionário (CRONBACH; SHAVELSON, 2004). Bonett e Wright (2015) destacam a ampla utilização e aceitação do α de Cronbach em pesquisas ligadas às ciências sociais e organizações⁶⁹.

Foi determinado o α de Cronbach das respostas coletas por meio do questionário do tipo escala Likert de cinco pontos foram analisadas por meio do software Minitab, versão 16. O α de Cronbach das questões 18 à 47, referente ao trabalho do dirigente, apresentou valor de 0,8265. Referente ao valor medido da confiabilidade do questionário importante destacar que o desenvolvimento foi baseado em de Oliveira (2010) e de Oliveira et al. (2015), adaptando as questões ao setor da construção civil no contexto de obras públicas, cujo α de Cronbach final, medido na seção quatro do questionário fundamentado nos papéis do administrador, foi de 0,95 – considerado um valor muito bom de confiabilidade de questionários.

4.5 Considerações éticas

As implicações éticas na pesquisa não estão restritas ao resultado final apresentado ao seu término da pesquisa (CRESWELL, 2010). Embora não represente um novo aspecto ou exigência da pesquisa científica, as considerações éticas adquiriram nos últimos anos diretrizes e procedimentos formalizados, advindos em um primeiro momento das ciências da saúde e, em um segundo momento, expandido para as demais áreas do conhecimento (BENATAR, 2002; SAVULESCU; CHALMERS; BLUNT, 1996). No Brasil a Comissão Nacional de Ética em Pesquisa – Conep é a responsável por estabelecer as regras para a pesquisa em seres humanos, inclusive relacionados aos consentimentos de informação e divulgação de informações dos participantes⁷⁰.

Pimple (2002) destaca três questões éticas fundamentais que o pesquisador deve considerar desde o princípio da pesquisa:

⁶⁹ Ao realizar busca no *Web of Science* com a palavra “Cronbach” como tópico e com a restrição de documentos do tipo artigo retornam 22.278 trabalhos indexados (busca realizada em 7 out. 2015). Matthiensen (2011) em estudo conduzido destaca o número expressivo de trabalhos tendo o termo e, portanto, o uso da fórmula nas pesquisas. Em busca no Scopus mais de 7 mil artigos eram da área de Medicina, seguido por Psicologia, com quase 2 mil artigos e Enfermagem com 1.500. As Ciências Sociais aparecem em quarto lugar com aproximadamente 1.000 artigos com o termo (MATTHIENSEN, 2011).

⁷⁰ Disponível em: <http://conselho.saude.gov.br/web_comissoes/conep/index.html>.

- (i) o objeto pesquisado é verdadeiro, ou seja, trata-se de algo que realmente possa ser mensurado, medido ou avaliado?
- (ii) o estudo é justo, sob o ponto de vista das relações entre pesquisadores (propriedade intelectual, plágio etc.), pesquisadores e população estudada (se há consentimento formal e compreensão real da pesquisa pelo pesquisado)?
- (iii) trata-se de uma pesquisa relevante, resultando em melhoria da condição humana e do mundo ou inteligente do ponto de vista se o problema da pesquisa será atingido considerando as restrições de tempo, orçamento e financiamentos?

Domínios éticos da pesquisa	Relação direta entre o domínio e os intervenientes da pesquisa	Subcategorias dos domínios e desdobramentos éticos
Integridade científica	Relação entre a pesquisa e sua veracidade	<ul style="list-style-type: none"> ▪ competência técnica ▪ manipulação dos dados ▪ métodos estatísticos ▪ inexistência de falsificação ou fabricação de dados
Comitê de ética	Relacionamento entre pesquisadores	<ul style="list-style-type: none"> ▪ autoria ▪ compartilhamento de dados e publicação ▪ revisão por pares ▪ relação com orientador
Proteção aos indivíduos/população pesquisada	Relação entre pesquisadores e população objeto da pesquisa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ não exposição à risco e respeito pela autonomia do indivíduo ▪ consentimento formal do pesquisado ▪ anonimato do pesquisado ▪ apresentação dos resultados ao término da pesquisa ▪ avaliação da relação risco/benefício ao pesquisado
Integridade institucional	Relacionamento entre pesquisadores e instituição de vínculo, patrocinadores da pesquisa, agências de fomento e a Administração Pública	<ul style="list-style-type: none"> ▪ conflito de interesses ▪ conflitos relacionados ao comprometimento da equipe ▪ atendimento à normas e regulamentos da entidade pesquisada ▪ retenção de dados ▪ supervisão institucional ▪ demandas internas institucionais e apoio
Responsabilidade social	Relação entre a pesquisa e o bem comum – interesse público	<ul style="list-style-type: none"> ▪ prioridades da pesquisa ▪ responsabilidade fiscal ▪ utilidade pública da pesquisa ▪ impacto ao ambiente pesquisado

Quadro 4.3 – domínios éticos da pesquisa científica (BELL, 2008; PIMPLE, 2002)

Pimple (2002) propõe seis domínios éticos que permitem uma forma lógica, intuitiva e simplificada de conduta pelos pesquisadores. De forma similar Bell (2008) apresenta um *checklist* com doze questões éticas para conferência e garantia da integridade da pesquisa. O Quadro 4.3 apresenta a síntese das proposições dos autores.

No âmbito desta pesquisa são adotados os princípios éticos a partir dos seguintes pressupostos e características fundamentais (BELL, 2008; CRESWELL, 2010; PIMPLE, 2002), permeando todas as etapas da pesquisa:

- questões éticas no problema de pesquisa – clara justificativa quanto à relevância do tema pesquisado;
- questões éticas no propósito e nas questões – clara definição dos propósitos da pesquisa perante os participantes;
- questões éticas da coleta de dados – respeito aos participantes evitando qualquer ação ou divulgação que possa coloca-los em risco, sendo colhido de forma expressa o consentimento dos participantes com o compromisso de sua confidencialidade;
- questões éticas na análise e interpretação dos dados – guarda dos dados gerados, permitindo auditoria além de um preciso relato das informações, inclusive relacionados aos tratamentos estatísticos utilizados;
- questões éticas na redação e divulgação da pesquisa: uso de linguagem clara e acessível e vedação de publicações duplicadas ou redundantes quando da submissão à periódicos e revistas científicas.

4.6 O objeto da pesquisa: as empresas participantes

A indústria da construção civil, a partir de seu macrocomplexo, é de extrema importância para a economia dos países – seja por meio da produção de riqueza, soluções de infraestrutura, equipamentos urbanos ou geração de empregos (BASHFORD, 1996; GIANG; PHENG, 2011; LIU; ZHAO; LIAO, 2013; REEVES, 2002; WELLS, 1985).

Esta pesquisa tem como unidade de análise as pequenas empresas de construção civil. Como recorte adota-se o subsetor edificações (FARAH, 1996).

O subsetor edificações é propício à pesquisa, pois ao contrário dos demais subsetores da indústria da construção civil – construção pesada e montagem industrial, o subsetor

edificações é constituído fundamentalmente por pequenas empresas, sejam atuantes do contexto de obras públicas ou privadas (FARAH, 1996).

Embora não existam restrições legais quanto à atuação de empresas no setor privado ou público percebe-se, especialmente com a retomada dos investimentos governamentais em infraestrutura urbana no Brasil, uma especialização das empresas para atuação no contexto de obras públicas, principalmente em função das peculiaridades existentes⁷¹ (ALTOUNIAN, 2010; BAETA, 2012; LOPES, 2011).

Os dirigentes participantes são proprietários de pequenas empresas de construção civil que atuam no contexto de obras públicas. A população foi obtida por meio de solicitação encaminhada e disponibilização por um órgão da Administração indireta contendo todos os contratos firmados com pequenas empresas no período entre 2013 e 2015.

Ainda que os editais e relação das empresas ganhadoras dos processos de licitação estejam disponíveis para consulta – pressuposto do princípio da publicidade dos atos praticados pela Administração Pública (BRASIL, 1988)⁷² – os dados semiestruturados foram fornecidos pelo órgão, sendo mantidos os aspectos de confidencialidade, individuais de cada fornecedor e participante da pesquisa. A obtenção dos dados auxilia o pesquisador na redução da etapa inicial de busca dos dados brutos para definição da população em detrimento da possibilidade de uma melhor análise e mineração desses dados.

O órgão cujos dados foram fornecidos para determinação da população consiste em uma empresa de economia mista controlada pela União. Dentre as atribuições o órgão atua como agente financeiro do Tesouro Nacional sendo responsável pela conta única da União e pelo repasse de recursos a outros entes que compõe a Unidade Federativa do país⁷³.

Em 2013 o órgão mantinha contrato vigente com 4.445 fornecedores, sendo 99% sediados ou com filial no país. No período conduziu 14.649 processos internos de compras de bens e contratação de serviços e obras de engenharia. Sua rede de atendimento possui 7.223 dependências físicas, atendendo 3.629 municípios, apenas com suas dependências físicas próprias (BRASIL, 2015).

⁷¹ Entre as 50 maiores empresas de construção civil do país, por faturamento, apenas 15 (no caso 30% da população), no ano de 2013, não firmaram nenhum contrato junto à Administração Pública. Dados compilados pelo CBIC – banco de dados. Disponível em: <www.cbic.org.br>. Acesso em: 23 nov. 2013.

⁷² Dentre os sítios destacam-se: <<http://www.licitacoes-e.com.br/aop/index.jsp>> <<http://www.comprasgovernamentais.gov.br/>> e <<http://www.contaspublicas.gov.br/>> onde é possível estabelecer filtros e critérios de busca dos processos de licitação.

⁷³ Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/?SFN>>. Acesso em: 09 set. 2015.

A cadeia de fornecedores do órgão abrange diversos setores industriais, tais como bens (mobiliário, equipamentos de TI, e materiais de escritório em geral), serviços (segurança, engenharia/arquitetura, apoio e consultoria) e obras civis de construção, reforma e manutenção de edificações (BRASIL, 2014a).

O critério adotado pelo órgão para seleção das empresas se deu por meio do faturamento – aspecto quantitativo. O questionário aplicado possibilita a condução de um recorte específico por meio da identificação do número de funcionários e estrutura organizacional da pequena empresa – primeira do questionário desenvolvido.

O princípio da transparência dos atos da Administração Pública, base dos processos de licitação, possibilitou a disponibilização dos dados, desde que mantidos os aspectos de confidencialidade, individuais de cada participante. Além disso, a escolha do órgão da esfera Federal permite uma abrangência nacional da pesquisa, buscando participantes de diferentes localizadas do país. Todo o processo de obtenção e análise da base de dados obtida é descrita no Apêndice E desta pesquisa.

5. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS E RESULTADOS

Este Capítulo apresenta os dados obtidos por meio da pesquisa de campo, a análise e discussão dos resultados tendo como suporte a literatura acadêmica revisada nos Capítulos anteriores desta pesquisa.

Os dados foram tratados por meio do *software* Minitab, versão 16, com licença disponibilizado pela USP e instalado no computador identificado como LAE-2 do Laboratório de Administração e Economia do Departamento de Engenharia de Produção utilizado pelos membros do Geope.

Para a apresentação dos resultados são examinadas as médias das questões do questionário associadas à análise de variância (ANOVA) para comparação de duas ou mais quebras. Com isso é possível verificar possíveis significâncias estatísticas entre as médias e sua influência na variável resposta – o trabalho do dirigente da pequena empresa de construção civil inserida no contexto de obras públicas a partir das abordagens dos papéis de Mintzberg (1973, 1975).

Complementarmente realiza-se para os resíduos o teste F (F de Fisher-Snedecor), conhecido como distribuição de Fisher. Para apresentação dos dados utiliza-se figuras contendo as médias das respostas analisadas e pós teste de Fisher (95% IC), quando valor p significativo (* indicando significativo em 5% e ** indicando significativo em 10%)⁷⁴, e tabelas com dados gerais da empresa, dirigentes e ANOVA.

Os histogramas de resíduos, *boxplot*, gráficos de normalidade e de homocedasticidade gerados para análise estatística dos dados obtidos pelas respostas ao questionário aplicado e que compõem os objetivos da pesquisa são apresentados no Apêndice F, ao final desta pesquisa.

Ao final do Capítulo são analisados e discutidos os resultados obtidos, explorando as caracterização do dirigente da pequena empresa de setor da construção civil atuante no contexto de obras públicas, os papéis por ele desempenhados e as possíveis relações com as demais variáveis analisadas.

Das 203 empresas de construção civil contatadas 39 dirigentes responderam o questionário, representando a amostra da pesquisa ($n = 39$). A taxa de resposta da pesquisa é de 19,21%.

⁷⁴ Estudos de Krauss et al. (2005) e Sadler-Smith et al. (2003) aceitam valor p entre 5% e 10% como de significância estatística.

5.1 Apresentação e descrição dos dados

Nesta seção são apresentados os dados da pesquisa de campo. A etapa de operacionalização e coleta de dados teve duração de 28 dias – descontando as etapas de elaboração do questionário e pré-teste conduzido. No primeiro dia da etapa de coleta dos dados foi encaminhado *e-mail* para todas as empresas, contendo o resumo e objetivos da pesquisa e o *link*/URL de acesso ao questionário, disponibilizado via ferramenta *Google Form*. Houve ainda durante o período procedimentos complementares de sensibilização e contato telefônico com as empresas e seus dirigentes. O relatório da atividade, apresentando o processo de obtenção e tratamento dos dados brutos e as três etapas de operacionalização da pesquisa de campo são apresentados no Apêndice E.

Dentre as diversas formas existentes de condução de pesquisas de campo por meio de questionário descritas em literatura – entrevistas pessoais, por telefone e carta – Simsek (1999) constata que o *e-mail* apresenta melhor desempenho e efetividade quando comparado com os demais métodos. A escolha da utilização do *e-mail* como forma de contato associado a uma ferramenta de compilação dos dados, teve como principais fatores de escolha: baixo custo financeiro, alta capilaridade geográfica, flexibilidade à disponibilidade de tempo e conveniência do respondente e garantia de boa taxa de resposta apontada em literatura (DYKEMA et al., 2012; SIMSEK, 1999).

O instrumento de coleta de dados (questionário) foi desenvolvido a partir do problema de pesquisa formulado e apresentado no Capítulo 1 em conjunto com a revisão de literatura conduzida no Capítulo 2 e Capítulo 3 desta pesquisa e é dividido em duas partes principais. A primeira parte possui 17 questões (Q1 à Q17) e tem como objetivo conhecer a pequena empresa de construção civil seu dirigente. Desta parte são obtidos dados qualitativos (nominais e ordinários) e quantitativos (discretos e contínuos) da amostra. A segunda parte do questionário possui 30 questões (Q18 à Q47) para identificar e aferir a incidência de cada um dos papéis propostos por Mintzberg (1973, 1975, 1994a, 2010) e adaptados para descrição do dirigente da pequena empresa de construção civil inserido no contexto de obras públicas a partir da literatura sobre o tema.

Nas subseções 5.1.1, 5.1.2 e 5.1.3 serão apresentados e descritos os resultados obtidos em cada parte do questionário e a análise das correlações por ventura existentes identificadas a partir dos tratamentos estatísticos realizados.

5.1.1 A pequena empresa de construção civil e seu dirigente

Dos 39 dirigentes respondentes ($n = 39$), 36 são do sexo masculino correspondendo a 92,31% da amostra, enquanto que o sexo feminino corresponde a 7,69% da amostra, sendo 3 respondentes no total. O mais jovem dirigente possui 24 anos e o mais velho 77 anos; sendo a média de idade dos dirigentes da amostra de 44,38 anos.

A maior parte dos dirigentes são os próprios fundadores da empresa – apenas 7 dirigentes informaram não serem os fundadores da empresa. Portanto, 82,05% dos respondentes são os fundadores da pequena empresa de construção civil da amostra analisada.

O objetivo da pesquisa, desde a etapa de planejamento da etapa de campo, pautou-se pela busca de uma abrangência nacional das empresas e, conseqüentemente, de seus dirigentes. Tal objetivo transparece na solicitação e obtenção de uma base de dados de órgão da Administração Pública da esfera Federal com atuação e representação em todas as Unidades da Federação (UF) – aumentando a probabilidade de empresas participantes de todas as regiões do país. A Tabela 5.1 apresenta a caracterização da amostra a partir da UF e Região sede da empresa.

Tabela 5.1 – sede das empresas da amostra

UF	n. empresas	%	Região	n. empresas	%
PA	1	2,56	NO	2	5,12
RO	1	2,56			
PI	1	2,56	NE	2	5,12
RN	1	2,56			
MG	4	10,26	SE	17	43,59
RJ	1	2,56			
SP	12	30,77			
RS	3	7,69	S	4	10,25
SC	1	2,56			
DF	6	15,38	CO	14	35,92
GO	3	7,69			
MS	3	7,69			
MT	2	5,13			
TOTAL	39	100,00		39	100,00

Em relação à escolaridade, 30 dirigentes possuem nível superior e destes 7 possuem pós-graduação do tipo *lato sensu*. Nenhum dos respondentes possui pós-graduação do tipo *stricto sensu* (nível mestrado ou doutorado). A formação em nível técnico contempla 8 dirigentes e a escolaridade em nível médio apenas de 1 dirigente. Dentre as formações acadêmicas de nível superior os cursos de Engenharia Civil e Engenharia Elétrica possuem

predominância na formação dos dirigentes. A Tabela 5.2 apresenta a síntese da formação acadêmica dos respondentes de nível superior.

Tabela 5.2 – formação acadêmica dos dirigentes da amostra

	Formação acadêmica						TOTAL
	Administração	Arquitetura	Eng.Civil	Eng.Elétrica	Eng.Mecânica/ Produção	Outra	
n	3	2	10	10	3	2	30

Em relação à propriedade e participação societária as empresas individuais constituem parcela reduzida da amostra. O arranjo mais observado foi o de empresas constituídas por dois sócios, enquanto que apenas uma empresa dentre os dirigentes respondentes possui 4 sócios em sua composição, sendo esta a quantidade máxima de sócios de uma empresa observada na amostra. A Tabela 5.3 apresenta a composição societária das pequenas empresas de construção civil que compõem a amostra.

Tabela 5.3 – composição societária das empresas da amostra

Composição societária	n. empresas	%
Individual	7	17,95
2 sócios	27	69,23
3 sócios	4	10,26
4 sócios	1	2,56
TOTAL	39	100,00

A participação dos sócios no capital da empresa apresenta-se extremamente diversificado já que, para esta questão, foi permitida a resposta aberta, sem alternativa de faixa de participação ou quebras. Desta forma observam-se empresas com dois sócios dividindo igualmente a composição no capital da empresa assim como a constituição de capital na proporção 99%-1%, passando por diversos outros percentuais de participação como 50%-50%, 70%-30%, 80%-20%, dentre outros.

Para levantamento da informação da quantidade de funcionário da empresa também foi utilizado o formato de resposta do tipo aberta sem alternativa ou quebra. Para apresentação dos dados foi utilizado parâmetro utilizado pelo Sebrae (2011) para a construção das quebras, tendo como referência o setor da indústria ao qual encontra-se inserido o setor da construção civil⁷⁵. Os dados estão sintetizados na Tabela 5.4.

⁷⁵ As empresas no Brasil, inclusive as pequenas, são juridicamente separadas por parâmetros quantitativos – neste caso a quantidade de funcionários. Vale destacar que ponto que separa a empresa de médio porte da grande empresa nos EUA é justamente a faixa de 500, tal qual informado pela SBA.

Tabela 5.4 – quantidade de funcionários das empresas da amostra

Quebra por funcionários	n. empresas	%
Até 19	14	35,90
20 a 99	22	56,41
100 a 499	3	7,69
TOTAL	39	100,00

Considerando aspectos quantitativos a partir da quantidade de funcionário a maior parte da amostra encontra-se no segmento de pequena empresa, seguida do segmento microempresa. As médias empresas constituem apenas 3 do total da amostra, constituídas por 180, 250 e 350 funcionários.

5.1.2 Estudo descritivo do trabalho do dirigente da pequena empresa de construção civil

A segunda parte do questionário é composta por 30 perguntas sobre o dia a dia de gestão do dirigente da pequena empresa. Para cada um dos dez papéis propostos por Mintzberg (1971, 1973, 1975, 1994a, 2010) foram desenvolvidas três questões específicas, sendo sua média correspondente ao papel desempenhado. O Quadro 5.1 apresenta a variável resposta e identificação de cada um dos papéis utilizados no tratamento estatístico e apresentação dos dados.

Nível de atuação	Papéis do dirigente	Questões (Q)	Média (μ)
Interpessoal ($\mu 1-3$)	Representante	Q18, Q19, Q20	$\mu 1$
	Líder	Q21, Q22, Q23	$\mu 2$
	Contato	Q24, Q25, Q26	$\mu 3$
Informacional ($\mu 4-6$)	Monitor	Q27, Q28, Q29	$\mu 4$
	Disseminador	Q30, Q31, Q32	$\mu 5$
	Porta-voz	Q33, Q34, Q35	$\mu 6$
Decisório ($\mu 7-10$)	Empreendedor	Q36, Q37, Q38	$\mu 7$
	Solucionador de distúrbios	Q39, Q40, Q41	$\mu 8$
	Alocador de recursos	Q42, Q43, Q44	$\mu 9$
	Negociador	Q45, Q46, Q47	$\mu 10$

Quadro 5.1 – variáveis resposta da pesquisa e questões relacionadas do questionário

Para identificação das médias dos papéis do dirigente e dos níveis de atuação foi utilizada a letra μ para designa-las nas tabelas e gráficos gerados. No entanto, importante destacar que a utilização do μ não representa a incógnita estatística da população e sim a média da amostra inferência de μ verdadeiro ou um estimador do μ da população analisada.

Ao utilizar a representação da média, ao invés da incógnita $\bar{X}$ ou X' busca-se a melhor compreensão visual sobre o dado apresentado na tabela e não a um conceito matemático da estatística clássica. Os dados estão sintetizados na Tabela 5.5.

A partir da pergunta de pesquisa busca-se explorar o papel do dirigente da pequena empresa de construção civil inserido no contexto de obras públicas. Foi realizada análise descritiva e ANOVA para os papéis do dirigente da amostra, identificando sua incidência e correlações por ventura existentes entre as médias de cada um dos papéis desempenhados.

Tabela 5.5 – síntese das médias dos papéis do dirigente e níveis de atuação

O trabalho do dirigente da pequena empresa – papéis e níveis de atuação									
Papéis do dirigente da pequena empresa de construção civil									
μ_1	μ_2	μ_3	μ_4	μ_5	μ_6	μ_7	μ_8	μ_9	μ_{10}
2,96	4,11	3,67	3,26	3,59	2,87	3,26	3,27	3,82	3,65
Níveis de atuação									
μ_{1-3}			μ_{4-6}			μ_{7-10}			
3,578			3,239			3,502			

A Figura 5.1 apresenta a frequência de resposta para cada um dos papéis desempenhados pelo dirigente, a partir da escala Likert de cinco pontos. A Figura 5.2 apresenta *boxplot* contendo comparação entre cada um dos papéis do dirigente da pequena empresa, apresentados pela média (μ) das respostas.

Figura 5.1 – histograma dos papéis do dirigente da pequena empresa ($\mu_1 \dots \mu_{10}$)

Figura 5.2 – *boxplot* dos papéis do dirigente da pequena empresa (μ_1 ... μ_{10})

A ANOVA indica significância estatística entre as médias das questões relacionadas aos papéis desempenhados pelos dirigentes da amostra, conforme Tabela 5.6. Para identificar as diferenças entre as médias utiliza-se o pós-teste de Fisher, apresentado na Figura 5.3.

Tabela 5.6 – ANOVA papéis do dirigente (μ_1 ... μ_{10})

Variável	GL	SQ	QM	F	Valor p
μ_1 ... μ_{10}	9	53,060	5,895	9,210	0,000

O pós-teste de Fisher identificou diferenças entre as médias dos seguintes papéis: μ_1 - μ_2 ; μ_1 - μ_3 ; μ_1 - μ_5 ; μ_1 - μ_9 ; μ_1 - μ_{10} ; μ_2 - μ_3 ; μ_2 - μ_4 ; μ_2 - μ_5 ; μ_2 - μ_6 ; μ_2 - μ_7 ; μ_2 - μ_8 ; μ_2 - μ_{10} ; μ_3 - μ_4 ; μ_3 - μ_6 ; μ_3 - μ_7 ; μ_3 - μ_8 ; μ_4 - μ_6 ; μ_4 - μ_9 ; μ_4 - μ_{10} ; μ_5 - μ_6 ; μ_6 - μ_7 ; μ_6 - μ_8 ; μ_6 - μ_9 ; μ_6 - μ_{10} ; μ_7 - μ_9 ; μ_7 - μ_{10} ; μ_8 - μ_9 e μ_8 - μ_{10} . Entre as diferenças de médias verificadas estão os papéis de representante (μ_1) – líder (μ_2), representante (μ_1) – negociador (μ_{10}), disseminador (μ_5) – porta-voz (μ_6) e monitor (μ_4) – negociador (μ_{10}). Já papéis como representante (μ_1) – monitor (μ_4), líder (μ_2) – contato (μ_3), empreendedor (μ_7) – solucionador de distúrbios (μ_8) e alocador de recursos (μ_9) – negociador (μ_{10}) não houve diferença apresentada entre as médias comparadas de cada papel desempenhado. Ver Figura 5.3.

Figura 5.3 – pós teste de Fisher (95% IC) para $\mu_1 \dots \mu_{10}$

A Figura 5.4 apresenta a frequência a partir da média obtida em cada um dos níveis de atuação do dirigente proposto por Mintzberg (1994a) – interpessoal (μ_1 -3), informacional (μ_4 -6) e decisório (μ_7 -10). A Figura 5.5 apresenta o *boxplot* das médias observadas.

Histograma dos papéis do dirigente da pequena empresa - agrupamento

Figura 5.4 – histograma dos níveis de atuação do dirigente da pequena empresa (μ_1 -3; μ_4 -6; μ_7 -10)

Figura 5.5 – *Boxplot* dos níveis de atuação do dirigente da pequena empresa ($\mu 1-3$; $\mu 4-6$; $\mu 7-10$)

A ANOVA indica significância estatística entre as médias das questões relacionadas aos níveis de atuação do dirigente proposto por Mintzberg (1994a) – interpessoal ($\mu 1-3$), informacional ($\mu 4-6$) e decisório ($\mu 7-10$). A Tabela 5.7 apresenta o resultado da análise de variância conduzida. Para identificar as diferenças entre as médias utilizou-se o pós-teste de Fisher.

Tabela 5.7 – ANOVA níveis de atuação do dirigente ($\mu 1-3$; $\mu 4-6$; $\mu 7-10$)

Variável	GL	SQ	QM	F	Valor p
Níveis ($\mu 1-3$; $\mu 4-6$; $\mu 7-10$)	2	2,468	1,234	4,360	0,015

O pós-teste de Fisher identificou diferenças entre as médias dos níveis de atuação do dirigente: interpessoal e informacional ($\mu 4-6$ - $\mu 1-3$) e decisório e interpessoal ($\mu 7-10$ - $\mu 4-6$). A Figura 5.6 apresenta o teste conduzido que permite a identificação das diferenças de médias observadas nas respostas dos dirigentes.

Figura 5.6 – pós teste de Fisher (95% IC) para μ_{1-3} ; μ_{4-6} ; μ_{7-10}

5.1.3 Estudo analítico do trabalho do dirigente da pequena empresa de construção civil

De posse das informações dos dados categóricos e de medida obtidos por meio do questionário aplicado procede-se o tratamento dos dados com a utilização da técnica estatística de análise de variância (ANOVA) para comparação dos tratamentos (ou quebras) obtidos na primeira parte do questionário (Q1 à Q17) com a segunda parte (Q18 à Q47) relacionada aos papéis desempenhados pelo dirigente da pequena empresa de construção civil.

As figuras apresentadas representam os gráficos gerados com as médias das respostas onde o eixo Y corresponde aos parâmetros da escala Likert5 utilizada e o eixo X às médias de cada um dos papéis analisados quanto ao dia a dia de gestão do dirigente da pequena empresa.

Para análise da influência da idade no comportamento do dirigente da pequena empresa (Q2) foi utilizada quebra de idade dos dirigentes em < 49 anos e ≥ 50 anos, a partir de Jumpponen, Ikavalko e Pihkala (2008). A Figura 5.7 apresenta a média das respostas a partir da idade dos dirigentes e a Tabela 5.7 o teste ANOVA realizado.

Figura 5.7 – média da idade e papéis do dirigente

A variável idade mostrou significância para os papéis de contato (μ_3) e disseminador (μ_5), decorrentes das atuações interpessoais e informacionais, conforme apresentado na Tabela 5.8.

Tabela 5.8 – ANOVA idade e papéis do dirigente

Média papel desempenhado (μ)	GL	SQ	QM	F	Valor p
1	1	0,252	0,252	0,480	0,491
2	1	0,929	0,929	2,490	0,123
3	1	4,138	4,138	11,050	0,002*
4	1	0,198	0,198	0,340	0,563
5	1	2,633	2,633	3,520	0,069**
6	1	0,010	0,010	0,030	0,867
7	1	0,020	0,020	0,020	0,885
8	1	1,094	1,094	0,800	0,376
9	1	0,033	0,033	0,060	0,804
10	1	0,550	0,550	0,990	0,326

Para análise da escolaridade as classes foram separadas a partir dos dados obtidos na Q4. A Figura 5.8 apresenta a média das respostas a partir da escolaridade dos dirigentes e o papel desempenhado.

Figura 5.8 – média da escolaridade e papéis do dirigente

O teste ANOVA realizado indica que a variável escolaridade não possui relação com o papel desempenhado pelo dirigente da pequena empresa de construção civil, conforme apresentado na Tabela 5.9 (ver valor p).

Tabela 5.9 – ANOVA escolaridade e papéis do dirigente

Média papel desempenhado (μ)	GL	SQ	QM	F	Valor p
1	3	0,823	0,274	0,510	0,677
2	3	0,270	0,090	0,220	0,883
3	3	0,083	0,028	0,050	0,983
4	3	1,975	0,658	1,170	0,335
5	3	2,702	0,901	1,140	0,346
6	3	0,205	0,068	0,190	0,903
7	3	1,267	0,422	0,450	0,718
8	3	1,461 0	0,487	0,340	0,796
9	3	0,449	0,150	0,270	0,843
10	3	0,571	0,191	0,320	0,807

Em relação ao tempo de existência das empresas (Q10) há um intervalo de 36 anos entre a mais jovem empresa, constituída em 2012 e, portanto, com 3 anos de existência, e a mais antiga, constituída em 1976 e, portanto, com 39 anos de existência. Para análise estatística adotou-se a quebra de 10 anos. As empresas com até 20 anos de existência constituem 72% da amostra - destas 12 empresas com até 10 anos (31%) e 16 empresas entre

11 e 20 anos de existência (41%). A Figura 5.9 apresenta a média das respostas a partir do tempo de existência da empresa e a Tabela 5.10 o teste ANOVA realizado.

Figura 5.9 – média idade da empresa e papéis do dirigente

Tabela 5.10 – ANOVA idade da empresa e papéis do dirigente

Média papel desempenhado (μ)	GL	SQ	QM	F	Valor p
1	3	2	0,548	1,070	0,375
2	3	1,590	0,530	1,410	0,256
3	3	0,924	0,308	0,630	0,600
4	3	1,501	0,501	0,870	0,466
5	3	2,374	0,791	0,990	0,408
6	3	0,955	0,318	0,940	0,432
7	3	2,040	0,680	0,740	0,533
8	3	3,993	1,331	0,980	0,413
9	3	1,663	0,554	1,090	0,368
10	3	0,943	0,314	0,550	0,654

A variável idade da empresa/tempo de existência da empresa não mostrou significância estatística na relação com a variável resposta dos papéis do dirigente da pequena empresa.

Para a análise da variável quantidade de funcionários da empresa (Q11) no comportamento do dirigente da pequena empresa foi utilizada quebra a partir de Sebrae (2011), utilizada para a indústria da construção civil e apresentada no Capítulo 2. A Figura 5.10 apresenta a média das respostas a partir da quantidade de funcionários da empresa.

Figura 5.10 – média quantidade de funcionários e papéis do dirigente

A Tabela 5.11 apresenta os resultados do teste ANOVA realizado para a variável quantidade de funcionários, que não apontou significância.

Tabela 5.11 – ANOVA quantidade de funcionários e papéis do dirigente

Média papel desempenhado (μ)	GL	SQ	QM	F	Valor p
1	2	1,941	0,971	1,980	0,153
2	2	0,465	0,233	0,590	0,561
3	2	0,325	0,162	0,330	0,721
4	2	1,616	0,808	1,450	0,248
5	2	1,518	0,759	0,950	0,397
6	2	1,023	0,512	1,560	0,223
7	2	2,085	1,042	1,170	0,321
8	2	2,254	1,127	0,820	0,447
9	2	2,224	1,112	2,310	0,113
10	2	1,637	0,818	1,510	0,234

A variável experiência prévia do dirigente no setor de construção civil (Q12) foi analisada com objetivo de inferir relação e influência dessa característica com sua atuação por meio de algum determinado papel desempenhado. A Figura 5.11 apresenta as médias das respostas a partir das classes previstas em questionário. A opção 1 refere-se à experiência prévia como servidor público/funcionário de empresa pública. A opção 2 como funcionário de empresa privada de construção civil. A opção 3 como dirigente-proprietário em outra empresa de construção civil e a opção 4 em mais de uma situação prévia descrita. Já a opção 5 refere-se a nenhuma experiência prévia no setor de construção civil.

Figura 5.11 – média experiência prévia e papéis do dirigente

A Tabela 5.12 contém ANOVA conduzida para comparação das médias das variáveis.

Tabela 5.12 – ANOVA experiência prévia e papéis do dirigente

Média papel desempenhado (μ)	GL	SQ	QM	F	Valor p
1	4	3,427	0,857	1,800	0,151
2	4	0,272	0,068	0,160	0,957
3	4	0,431	0,108	0,210	0,932
4	4	3,240	0,810	1,490	0,226
5	4	1,830	0,457	0,550	0,703
6	4	1,470	0,367	1,100	0,371
7	4	3,810	0,953	1,070	0,386
8	4	1,667	0,417	0,280	0,886
9	4	0,768	0,192	0,350	0,843
10	4	0,735	0,184	0,310	0,871

A variável experiência prévia do dirigente no setor de construção civil não mostrou significância estatística na relação com a variável resposta dos papéis do dirigente da pequena empresa.

No questionário desenvolvido para obtenção dos dados da pesquisa, apresentado no Apêndice D, foram apresentados três modelos de estrutura organizacional, partindo da mais simples com menos níveis hierárquicos (1) para a mais complexa com mais departamentalizações (3). O dirigente marca aquela que mais representa ou se aproxima a estrutura organizacional da sua empresa e as relações hierárquicas existentes (Q13). A Figura 5.12 apresenta as médias das respostas a partir das estruturas organizacionais apresentadas.

Figura 5.12 – média estrutura organizacional e papéis do dirigente

A Tabela 5.13 contém ANOVA conduzida para comparação da variável estrutura organizacional da empresa e os papéis do dirigente da pequena empresa. A variável apresentou significância estatística para o papel de disseminador ($\mu 5$). Portanto, há indícios de que para este papel específico desempenhado pelo dirigente da pequena empresa de construção civil a estrutura organizacional tenha associação com a variável.

Tabela 5.13 – ANOVA estrutura organizacional e papéis do dirigente

Média papel desempenhado (μ)	GL	SQ	QM	F	Valor p
1	2	0,596	0,298	0,570	0,573
2	2	0,087	0,044	0,110	0,899
3	2	0,067	0,034	0,070	0,935
4	2	2,061	1,030	1,890	0,165
5	2	6,908	3,454	5,310	0,010*
6	2	0,822	0,411	1,240	0,303
7	2	1,927	0,964	1,080	0,350
8	2	4,501	2,251	1,720	0,193
9	2	0,672	0,336	0,640	0,533
10	2	2,271	1,136	2,170	0,129

Para identificar onde se encontra a diferença das médias das variáveis utilizou-se o pós-teste de comparação de Fisher. As diferenças significativas para o papel de disseminador ($\mu 5$) encontram-se entre as estruturas organizacionais 1 e 3 (mais simples e complexa) e entre 2 e 3 (intermediária e mais complexa), conforme Figura 5.13.

Figura 5.13 – pós teste de Fisher (95% IC) para Q13 e μ_5

Busca-se identificar por meio do questionário possível especialização das empresas no contexto de obras públicas (Q14). Dos 39 respondentes, 15 informaram que a empresa atua exclusivamente em obras públicas, participando de licitações e 24 informaram que atuam em prestação de serviços e execução de obras tanto para a Administração Pública quanto para empresas privadas. Ou seja, 62% das pequenas empresas de construção civil atuam no contexto de obras públicas de forma concomitante à execução de obras particulares. A Figura 5.14 apresenta as médias das respostas comparadas ao desempenho de cada papel do dirigente; onde “sim” representa a exclusividade de prestação de serviços de construção civil apenas à Administração Pública.

Figura 5.14 – média atuação de mercado e papéis do dirigente

A Tabela 5.14 apresenta ANOVA conduzida para comparação das médias da variável atuação de mercado da empresa (licitações e contratos privados) e os papéis desempenhados pelo dirigente da pequena empresa.

A variável não se mostrou significativa estatisticamente para nenhum dos papéis desempenhados pelo dirigente.

Tabela 5.14 – ANOVA atuação de mercado e papéis do dirigente

Média papel desempenhado (μ)	GL	SQ	QM	F	Valor p
1	1	0,292	0,292	0,560	0,459
2	1	0,012	0,012	0,030	0,863
3	1	0,193	0,193	0,400	0,531
4	1	0,151	0,151	0,260	0,614
5	1	1,603	1,603	2,060	0,159
6	1	0,171	0,171	0,500	0,484
7	1	0,000	0,000	0,000	0,993
8	1	0,643	0,643	0,470	0,498
9	1	0,292	0,292	0,560	0,458
10	1	0,216	0,216	0,380	0,540

Aos dirigentes das empresas que não atuam exclusivamente no contexto de obras públicas buscou-se aferir a importância quantitativa da Administração Pública enquanto contratante (Q15).

Desta forma o dirigente informou percentualmente, a partir de opções concedidas divididas em cinco quebras, o percentual de contratos públicos firmados com a Administração e privados celebrados com empresas no ano de 2014.

A Figura 5.15 apresenta as médias das respostas comparadas ao desempenho de cada papel do dirigente.

A opção 1 refere-se ao percentual de até 20% de contratos com a Administração Pública comparado ao total de contratos no período, a opção 2 ao percentual entre 21% e 40%, a opção 3 ao percentual entre 41% e 60%, a opção 4 ao percentual entre 61% e 80% e a opção 5 refere-se ao percentual acima de 81% de contratos com a Administração Pública em relação ao total de contratos celebrados pela empresa no ano de 2014.

Dos dirigentes da amostra não houve respondente que informou a opção 2 como aquela que melhor mostrava a relação de contratos da empresa entre Administração Pública e com empresas privadas.

Figura 5.15 – média obras públicas não exclusivas executadas e papéis do dirigente

A Tabela 5.15 contém ANOVA conduzida para comparação da variável atuação de mercado da empresa – obras públicas não exclusivas - e os papéis do dirigente da pequena empresa.

Tabela 5.15 – ANOVA obras públicas não exclusivas executadas e papéis do dirigente

Média papel desempenhado (μ)	GL	SQ	QM	F	Valor p
1	4	1,005	0,251	0,460	0,765
2	4	1,460	0,365	0,930	0,456
3	4	0,510	0,128	0,250	0,909
4	4	0,662	0,165	0,270	0,897
5	4	3,641	0,913	1,160	0,346
6	4	2,688	0,672	2,260	0,083*
7	4	4,834	1,208	1,410	0,253
8	4	9,925	2,481	2,030	0,113
9	4	2,440	0,610	1,210	0,323
10	4	1,962	0,491	0,870	0,491

A variável mostrou significância estatística para o papel de porta-voz (μ_6), indicando que a variável tem associação com a variável resposta – papel desempenhado pelo dirigente da pequena empresa.

Para identificar a posição da diferença das médias das variáveis utilizou-se o pós-teste de comparação de Fisher – Figura 5.16.

Figura 5.16 – pós teste de Fisher (95% IC) para Q14 e μ_6

As diferenças significativas para o papel de porta-voz (μ_6) encontram-se entre os dirigentes de empresa que cujos contratos com a Administração Pública são: de até 20% (1) e entre 41%-60% (3), entre 41%-60% (3) e 61%-80% (4) e entre 41%-60% (3) e mais que 81% (5). Nenhum dirigente informou que a quantidade de contratos com a Administração Pública encontra-se entre 21%-40% dos contratos firmados.

Para compreensão quanto à capacidade financeira da empresa e disponibilidade de obtenção de crédito junto ao setor financeiro buscou-se identificar a principal fonte de recursos da empresa quando da execução das obras civis (Q16).

A Figura 5.17 apresenta as frequências dos papéis desempenhados pelos dirigentes a partir dos recursos financeiros da empresa utilizados na execução das obras.

A opção 1 refere-se aos recursos próprios de saldo em conta, a opção 2 recursos das parcelas liberadas do próprio contra vigente/em execução, a opção 3 refere-se a capital de giro obtido em instituições financeiras, a opção 4 empréstimos e/ou financiamentos em bancos públicos (Bndes, CEF e BB) enquanto que a opção 5 refere-se à empréstimos ou financiamentos contratados em bancos privados.

Figura 5.17 – média recursos financeiros da empresa e papéis do dirigente

A Tabela 5.16 contém ANOVA conduzida para comparação da variável fonte dos recursos financeiros da empresa para a execução dos contratos de obras e os papéis do dirigente da pequena empresa.

Tabela 5.16 – ANOVA recursos financeiros e papéis do dirigente

Média papel desempenhado (μ)	GL	SQ	QM	F	Valor p
1	4	0,844	0,211	0,380	0,819
2	4	1,356	0,339	0,860	0,497
3	4	0,266	0,066	0,130	0,972
4	4	2,446	0,612	1,080	0,381
5	4	1,349	0,337	0,400	0,810
6	4	3,151	0,788	2,770	0,043**
7	4	2,699	0,675	0,730	0,576
8	4	7,545	1,886	1,460	0,237
9	4	2,317	0,579	1,150	0,352
10	4	2,645	0,661	1,220	0,321

A variável mostrou significância para o papel de porta-voz (μ_6) do dirigente, indício de que há associação com esta variável resposta. Para identificar onde se encontra a diferença das médias das variáveis utilizou-se o pós-teste de comparação de Fisher, mostrado na Figura 5.18. As diferenças significativas para o papel de porta-voz (μ_6) encontram-se entre as classes de resposta (Q16):

- i. 1 e 3 – recursos próprios em saldo em conta e capital de giro obtido junto a instituições financeiras.
- ii. 2 e 3 – recursos advindos das parcelas liberadas do contrato em ser e capital de giro obtido junto a instituições financeiras.

- iii. 3 e 5 – capital de giro obtido junto a instituições financeiras e empréstimos em bancos privados.

Figura 5.18 – pós teste de Fisher (95% IC) para Q16 e μ_6

Com o intuito de compreender a relação entre a pequena empresa de construção civil e a Administração Pública por meio de seus setores técnicos de engenharia e arquitetura, buscou-se verificar possíveis sanções administrativas impostas durante a execução de determinada obra de engenharia/arquitetura (Q17), sendo estabelecidas cinco classes de resposta, sendo a quinta nula.

A Figura 5.19 apresenta as médias das respostas. A opção 1 refere-se à sanção administrativa recebida decorrente de atraso no cumprimento de prazo contratual, a opção 2 decorrente de falha/omissão na execução de algum item da obra demandando acionamento de garantia, como pintura com manchas, infiltrações, etc., a opção 3 refere-se a sanção aplicada decorrente de desentendimento entre funcionários da pequena empresa e fiscais do órgão contratante e a opção 4 quando observada sanção administrativa decorrente em mais de uma opção descrita. Já a opção 5 indica a não ocorrência de sanção administrativa em contratos executados com a Administração Pública.

Figura 5.19 – média sanções administrativas impostas à empresa e papéis do dirigente

A Tabela 5.17 contém ANOVA conduzida para comparação da variável sanções administrativas impostas à empresa pela Administração Pública durante a execução de contratos. A variável não mostrou significância estatística para nenhum dos papéis desempenhados pelo dirigente.

Tabela 5.17 – ANOVA sanções administrativas impostas à empresa e papéis do dirigente

Média papel desempenhado (μ)	GL	SQ	QM	F	Valor p
1	3	1,460	0,487	0,940	0,432
2	3	1,324	0,441	1,150	0,342
3	3	1,500	0,500	1,060	0,378
4	3	1,089	0,363	0,620	0,608
5	3	2,717	0,906	1,150	0,343
6	3	0,112	0,037	0,100	0,958
7	3	1,321	0,440	0,470	0,704
8	3	0,947	0,316	0,220	0,883
9	3	1,469	0,490	0,950	0,427
10	3	0,364	0,121	0,200	0,893

A apresentação dos dados desta seção permite a condução de uma análise dos resultados, tendo como premissa a literatura sobre o tema que ofereceu suporte para a construção da pesquisa – o trabalho do dirigente da pequena empresa de construção civil. Posteriormente à análise dos resultados (seção 5.2), de natureza descritiva, são apresentadas as discussões dos resultados (seção 5.3) e a contribuição para o tema, tendo como parâmetro os estudos acadêmicos conduzidos e discutidos nos capítulos iniciais de revisão de literatura.

5.2 Análise dos resultados

Para Mintzberg (1994a, 2010) descobrir o que os gerentes fazem não é o problema fundamental apresentado nos estudos sobre a gestão, e sim interpretar o que fazem por meio de um modelo integrado que analise sua atuação de forma ampla e geral. Além de interpretar, a pergunta subsequente que surge é: como eles fazem a gestão (MINTZBERG, 2010, p. 55)?

A pesquisa de campo e o instrumento de coleta de dados tiveram como objetivo principal explorar a forma com que o dirigente da pequena empresa de construção civil inserido no contexto de obras públicas desempenha sua gestão. A segunda parte do questionário aplicado (Q18 a Q47) apresenta, a partir de sentenças afirmativas, cada um dos papéis propostos por Mintzberg (1971, 1973, 1975, 1994a, 2010). Com uso da Escala Likert de cinco pontos é possível verificar a frequência com a qual o dirigente desempenha cada papel e com isso inferir possíveis relações entre cada um dos papéis, dos níveis pelos quais eles ocorrem e sua relação com outras variáveis de pesquisa – como escolaridade, idade do dirigente, quantidade de funcionários, tempo de existência da empresa e sua estrutura organizacional.

A análise das médias da atuação do dirigente a partir dos níveis propostos por Mintzberg (1994a) apresenta uniformidade, variando da média de 3,239 do nível informacional (menos desempenhado) para 3,578 do nível interpessoal (mais desempenhado).

Figura 5.20 – médias do nível de atuação do dirigente (eixo X)

O nível de atuação decisório, intermediário em relação à frequência observada da amostra, apresenta média de 3,502. A Figura 5.17, desenvolvida no *software* AutoCAD,

apresenta as médias numéricas em escala padronizada (eixo X), ilustrando a real proximidade de atuação nos níveis de gestão do dirigente, especialmente entre os níveis interpessoal e decisório.

Ainda que as médias sejam de visível proximidade, a distribuição da amostra em cada um dos níveis de atuação (também verificada por meio do *boxplot* da Figura 5.5) aponta importantes aspectos para análise dos resultados. O nível de atuação interpessoal ($\mu 1-3$) apresenta uma distribuição mais uniforme das médias (quartil 1 e quartil 4) – ou seja, uma maior uniformidade de atuação dos respondentes. Exceção feita ao *outlier* verificado, cujas médias das respostas foram muito abaixo do primeiro quartil, inferindo que este dirigente pouco desempenha qualquer um dos papéis que compõe o nível interpessoal de atuação. Já o nível de atuação decisório ($\mu 7-10$) mostra uma maior amplitude da amostra entre o mínimo e o máximo das médias (quartil 1 e quartil 4). Percebe-se que a variação vai desde uma atuação com baixa frequência de desempenho da gestão por meio dos papéis decisórios até uma média mais elevada indicando uma alta frequência desses papéis.

Neste sentido, o pós teste de Fisher conduzido complementa a inferência obtida por meio da primeira análise do *boxplot* dos níveis interpessoal, informacional e decisório. Observa-se significância estatística entre as médias do nível de atuação informacional ($\mu 4-6$), de menor desempenho, com os níveis interpessoal ($\mu 1-3$) e decisório ($\mu 7-10$).

Para interpretação do trabalho do dirigente da pequena empresa de construção civil é necessário análise dos papéis por ele desempenhado, suas médias e relações entre eles. Mintzberg (1994a) descreve a atuação do administrador fundamentada em valores e conhecimento. Neste aspecto o questionário buscou, por meio das duas partes fundamentais desenvolvidas, captar ambos aspectos do dirigente da pequena empresa.

Em uma primeira análise das respostas da amostra percebe-se uma variação de forma mais acentuada na atuação dos papéis de representante ($\mu 1$) e solucionador de distúrbios ($\mu 8$) – frequência mínima e máxima observada de desempenho do papel. Sendo assim, alguns dirigentes os desempenham de forma muito frequente enquanto outros ocasionalmente os desempenham. Já o papel de porta-voz ($\mu 6$) apresentou uma maior homogeneidade na frequência de resposta dos dirigentes da amostra ou seja, menor diferença entre as médias dentro do mesmo papel.⁷⁶

Embora os níveis de atuação do dirigente – interpessoal, informacional e decisório – tenham apresentado uma proximidade entre as médias de frequência, quando analisado cada

⁷⁶ O *boxplot* da Figura 5.2 apresenta os aspectos que permitem a inferência apresentada.

papel de forma isolada dentro do seu respectivo nível visualiza-se uma não homogeneidade interna no nível de atuação – exceção aos papéis do nível decisório.

Toma-se como exemplo os papéis que compõe o nível interpessoal de atuação do dirigente da pequena empresa da amostra. Para eles sua gestão passa de forma frequente pelo desempenho do papel de líder (μ_2). Neste sentido ele define as atividades que devem ser desempenhados pelos funcionários, sejam ligados às atividades de escritório ou do canteiro de obra. Além disso, constantemente orienta, critica e motiva seus funcionários e verifica o entendimento às mensagens e ordens por ele efetuadas. Por meio das questões que compõe o papel (Q18, Q19, Q20) é possível verificar um mecanismo de coordenação das atividades relacionadas à proximidade descrita por Torrès (2004a, 2004b). Ao contrário do distanciamento produzido entre o administrador e o trabalho executado na grande empresa, na pequena empresa a gestão apoia-se nas relações próximas entre gestão e produção, incluindo a proximidade do dirigente com seus funcionários (ESCRIVÃO FILHO, 2006; GHOBADIAN; GALLEAR, 1996, 1997; TORRÈS, 2004a, 2004b). Verifica-se na amostra uma proximidade do dirigente com seus funcionários, com suas rotinas de trabalho e a forma com que determinada ordem e pedido e monitora a compreensão de todos.

Ao contrário do papel de líder, o papel de representante (μ_1) é exercido pelo dirigente da amostra com frequência mais ocasionalmente, especialmente quando comparada com os demais que compõe o nível de atuação interpessoal. O dirigente da amostra pouco participa de eventos, encontros ou seminários em associações e órgãos de classe ou representa a empresas nessas situações.

Ao analisar os papeis que compõe o nível informacional percebe-se a mesma aparente disparidade entre as médias de cada papel. O dirigente da pequena empresa de construção civil da amostra desempenha sua atividade de gestão por meio do exercício dos papéis de monitor (μ_4) e disseminador (μ_5). O mesmo dirigente pouco enxerga a função de porta-voz (μ_6) como sendo parte frequente de seu trabalho. Percebe-se que em seu dia a dia o dirigente da pequena empresa de construção civil atuante no contexto de obras públicas raramente é chamado para discursar sobre algum tema, conceder entrevistas ou ainda apresentar o histórico de sua empresa para o público externo. Importante destacar que dentre os dez papéis propostos por Mintzberg (1975), a atuação como porta-voz é aquele em que houve um menor desempenho em frequência por parte do dirigente da pequena empresa. Sob este enfoque o tratamento dados às pequenas empresas como uma área marginal dos estudos acadêmicos (JULIEN, 1993), faz-se refletir-se ainda em alguns aspectos nas pequenas

empresas de construção civil pois pouco interesse do ambiente externo é verificado por meio da amostra.

Os papéis que compõe o nível de atuação decisório apresentaram maior semelhança de médias de atuação. Os dirigentes da amostra realizam com frequência os papéis de empreendedor ($\mu 7$), solucionador de distúrbios ($\mu 8$), alocador de recursos ($\mu 9$) e negociador ($\mu 10$).

Dentre os papéis desempenhados no nível decisório destaca-se a atuação voltada à alocação de recursos da empresa. Neste sentido, os dirigentes da amostra reforçam uma atuação voltada ao planejamento e acompanhamento das atividades de seus funcionários, com foco no melhor aproveitamento dos recursos humanos e financeiros da empresa. Passa por ele a decisão sobre quais licitações a empresa participará – analisando o órgão licitante, o valor orçado do contrato, localização e complexidade da obra licitada. Ademais, é o próprio dirigente que aloca os recursos da empresa na etapa de obras, buscando maximizar a eficiência e eficácia com foco na entrega do produto final à Administração Pública, ou seja, à edificação.

Percebe-se ainda que o papel voltado à negociação também é exercido com frequência pelo dirigente, não apenas dentro do nível decisório, como também comparado às demais médias. Negociar com fornecedores e terceirizados visando obter descontos, cooperação em projetos e objetivos da empresa além de discutir acordos de aditivos e prazos com os órgãos contratantes está presente no dia a dia do dirigente da amostra. Neste sentido, a atuação corrobora com os achados de Ellegaard (2009) em que o dirigente, embora sem formação específica na área de compras e negociação com fornecedores, desempenha sua função buscando um atendimento mínimo de suas necessidades, solucionando problemas com os fornecedores e sua lealdade, representada na busca de cooperação com os objetivos da empresa.

Os papéis referentes à atuação de líder, disseminador e porta-voz apresentaram *outlier* em cada uma das médias; ou seja, respondentes com atribuições de frequência de atuação muito divergente dos demais. Os pontos aparecem no *boxplot* da Figura 5.2 e representam anotações de frequência inferior – papéis pouco ou não desempenhados pelo dirigente respondente da amostra.

A partir das análises dos níveis de atuação e dos papéis busca-se analisar as variáveis que possam influenciar a variável resposta – o papel do dirigente da pequena empresa. Por meio da análise de variância apresentada na seção anterior e significâncias estatísticas detectadas é possível efetuar a análise e confronto dos papéis do dirigente (tema da pesquisa e

segunda parte do questionário) com as questões para conhecimento da empresa e do dirigente (dados qualitativos e quantitativos da primeira parte do questionário).

Constata-se a predominância do sexo masculino entre os dirigentes de pequenas empresas no setor de construção civil, especialmente ligados à execução de obras. A pequena quantidade de respondentes do sexo feminino inviabiliza a possibilidade de inferências mais precisas quanto à influência na condução da pequena empresa e o desempenho de papéis em sua gestão⁷⁷. Johnsen e Machamon (2005) concluem que o gênero, quando analisado com outras variáveis – como localização geográfica e formação, por exemplo – guarda pouca relação com o desempenho da pequena empresa sob o enfoque econômico.

A amostra apresenta alta escolaridade dos dirigentes – sendo 76,92% com escolaridade de nível superior e destes 7 com pós-graduação. Neste sentido os dados desta pesquisa relacionam-se percentualmente ao nível de escolaridade observado em pequenas empresas dos EUA, apresentado no Capítulo 3, onde mais de 70% dos dirigentes possuem graduação mínima de nível superior, especialmente das regiões metropolitanas ou grandes centros urbanos.

Os cursos de Engenharia correspondem em grande parte pela formação dos dirigentes, sendo 33 deles formados em Engenharia Civil, Elétrica ou Mecânica/Produção. Dois respondentes informaram graduação em Arquitetura e Urbanismo. Percebe-se, portanto, a influência do setor exercida na formação do profissional e, portanto, no ato de empreender uma empresa de construção civil.

Melhado e Fabrício (1998) destacam a relação entre a construção civil e a formação profissional do proprietário da empresa. Embora Lofstrom, Bates e Parker (2014) discordem da influência direta das habilidades técnicas e escolaridade dos dirigentes à capacidade empreendedora inicial, no entanto, apontam que o setor econômico constitui importante relação com a gestão do dirigente. Sendo um setor de alta barreira, sua habilidade técnica e formação compõem importante instrumento para execução do seu trabalho. Importante destacar que para os autores, a indústria da construção civil está inserida no contexto de baixa barreira. Maes, Sels e Roodhooft (2005) observam que o valor da capacidade de gestão está relacionado à sua adequação ao setor específico onde aplica-se esse conhecimento.

Embora não detectada significância estatística na relação entre a escolaridade e o desempenho de determinado papel pelo dirigente da pequena empresa de construção civil

⁷⁷ Mead e Liedholm (1998) em pesquisa sobre pequenas empresas em países em desenvolvimento apontam que a na maioria dos países as pequenas empresas são de propriedade e conduzidas por mulheres. No entanto, destacam que essas empresas concentram-se em setores específicos de atividade – dentre eles não está o setor da construção civil.

observa-se uma grande variação de médias em sua atuação considerando a sua escolaridade. O único dirigente respondente de nível médio é amplamente voltado ao desempenho de papéis de líder, disseminador, solucionador de distúrbios e alocador de recursos. Já os dirigentes de nível superior desempenham as atividades de disseminador e solucionador de distúrbios em proporção inferior ao dirigente com escolaridade de nível médio. Os papel de líder apresenta-se como de elevado desempenho em todas as escolaridades apresentadas e, diametralmente o papel de porta-voz é pouco desempenhado, independente da escolaridade do dirigente da pequena empresa da amostra.

A característica principal da amostra em relação à propriedade da empresa apresenta-se como fundamentada em dois dirigentes-proprietários. Uma rápida avaliação colocaria em dúvida o sentimento de solidão e isolamento na gestão da pequena empresa descrito por Gumpert e Boyd (1984). No entanto, ironicamente, os autores descrevem que a existência de sócios não trás necessariamente mudança desse sentimento – pelo contrário; em estudo conduzido, 2/3 das empresas que iniciaram as atividades com sociedade acabaram separando-se (GUMPERT; BOYD, 1984).

Outro aspecto fundamental analisado é relação do trabalho do dirigente da pequena empresa de construção civil com o tempo de existência da empresa, sua estrutura organizacional e quantidade de funcionários. Maes, Sels e Roodhooft (2005) verificam suas influências na gestão e como covariável o desempenho financeiro da pequena empresa. Os autores destacam a ambivalência de resultados em pesquisas anteriores; algumas apontando significância estatística entre as variáveis e outras não. No estudo conduzido por Maes, Sels e Roodhooft (2005) não foi detectada significância estatística para nenhuma das variáveis.

Para análise do tempo de existência das empresas da amostra desta pesquisa efetuou-se a quebra em períodos de 10 anos. As empresas com até 10 anos representam 31% da amostra enquanto que aquelas entre 11 e 20 anos representam 41% da amostra. Não foi observada significância estatística para a relação. No entanto, na análise gráfica das médias percebe-se forte semelhança de atuação dos dirigentes dos extremos de existência da empresa (até 10 anos e entre 31 e 40 anos) no nível decisório (papéis de solucionador de distúrbios, alocador de recursos e negociador). Já o papel de empreendedor relaciona-se com dirigentes de empresa até 10 anos de formação, enquanto que este papel apresenta-se como pouco desempenhado pelos dirigentes de empresas situados na quarta quebra da amostra (mais de 31 anos de existência).

Quando analisada a quantidade de funcionários da empresa esta pesquisa não encontrou significância estatística com algum dos papéis desempenhados pelo dirigente. A

amostra é constituída basicamente por microempresas (até 19 funcionários) e empresas de pequeno porte (entre 20 e 99 funcionários) – tal recorte (SEBRAE, 2011) abrange a atuação de 36 dirigentes respondentes. A análise das médias aponta diferentes atuações nos papéis de monitor, disseminador, porta-voz, empreendedor e alocador de recursos especialmente nos extremos das quebras (microempresas e médias empresas). Os dirigentes respondentes das médias empresas desempenham os papéis de disseminador e empreendedor em maior frequência que os dirigentes das microempresas, enquanto que estes desempenham os papéis de monitor, porta-voz e alocador de recursos em maior frequência.

Em relação à estrutura organizacional foram apresentados três modelos de configuração aos dirigentes; o primeiro mais simples e o terceiro mais complexo e com maior número de departamentos internos. Observa-se significância estatística da variável com o papel de disseminador. As diferenças de média apresentam-se entre as configurações simples e complexa e entre a estrutura intermediária e a mais complexa. Dirigentes de empresas com estrutura organizacional mais complexa e departamentalizada tendem a exercer o papel de disseminador em frequência superior aos dirigentes de empresas das demais estruturas organizacionais.

A Figura 5.18 apresenta os modelos de estrutura organizacional apresentados em questionário.

Figura 5.21 – modelo de estruturas organizacionais da pequena empresa

Considerando que a estrutura administrativa é que define o porte da empresa (DRUCKER, 1981), pela amostra as empresas com até 19 funcionários apresentam uma estrutura organizacional que varia entre os modelos 1 e o 2, não sendo observada nenhuma empresa nesta quebra com estrutura mais complexa. Já as empresas da amostra com 100 ou mais funcionários possuem estruturas organizacionais entre os modelos 2 e 3. A maior parte das empresas adota uma estrutura organizacional em que o dirigente estabelece ao menos um nível intermediário de departamentalização. A Tabela 5.18 apresenta a síntese da amostra a partir da quebra adotada por quantidade de funcionários e o modelo organizacional adotado.

Tabela 5.18 – quantidade de funcionários das empresas da amostra e estrutura organizacional adotada

Quebra por funcionários	n. empresas	modelo de estrutura organizacional		
		1	2	3
Até 19	14	7	7	0
20 a 99	22	6	13	3
100 a 499	3	0	2	1
TOTAL	39	13	22	4

A estrutura organizacional da pequena empresa de construção civil inserida no contexto de obras públicas mantém similaridade com a descrição de Torrès (2004a) de poucas divisões de trabalho formalmente estabelecidas. O papel de negociador ($\mu 10$) apresenta média que tende ao desempenho frequente (escala Likert). A questão formulada no questionário busca justamente captar a realização de reuniões e contato direto com fornecedores e técnicos do órgão contratante. Os papéis de disseminador e negociador corroboram com a gestão do dirigente da pequena empresa baseada na proximidade descrita por Torrès (2004a, 2004b), onde não só desempenha as atividades de gestão como também participa diretamente no processo de produção e entrega do produto final da empresa.

A análise das médias aponta ainda que independente da estrutura organizacional da empresa, os dirigentes da amostra tendem a desempenhar os papéis do nível interpessoal (representante, líder e contanto) de forma mais homogênea que os papéis desempenhados do nível informacional (contato, disseminador e porta-voz), considerando as variações internas analisadas anteriormente.

Considerando que a pesquisa determinou uma população de abrangência nacional buscava-se uma amostra diversificada em termos de localização geográfica. Neste sentido, as cinco regiões do país foram representadas com pelo menos uma empresa na amostra. As regiões Sudeste, com 17 empresas, e a região Centro Oeste, com 14 empresas, representam 79,51% da amostra. O Estado de São Paulo abrange 12 empresas da amostra. Sendo a construção civil no Brasil diretamente ligada ao progresso e intervenções na paisagem urbana, especialmente durante o período de ditadura militar (CAMPOS, 2014), a amostra reflete a maior quantidade de pequenas empresas do Estado de São Paulo⁷⁸. O Distrito Federal foi a segunda UF com maior número de dirigentes respondentes com 6 empresas. Por voltar-se à empresas de construção civil que atuam no contexto de obras públicas é possível supor que a proximidade com a Administração Pública da esfera Federal – principal demandante de obras – exerce influência no número de empresas do Distrito Federal constante na amostra.

⁷⁸ A Tabela 3.3 do Capítulo 3 aponta que aproximadamente 50% das empresas de construção civil do país tem sede na região Sudeste (BRASIL, 2014).

No levantamento do estado da arte do tema, apresentado no Capítulo 1, diversos autores apresentam a experiência prévia do dirigente como variável das pesquisas (LESAKOVA, 2010; O’GORMAN; BOURKE; MURRAY, 2005; RICHBELL; WATTS; WARDLE, 2006). Desta forma o questionário aplicado busca inferir a influência da experiência prévia do dirigente da pequena empresa no desempenho dos papéis. A amostra é composta fundamentalmente por dirigentes: (a.) com experiência prévia como funcionário de empresa privada que atuava em obras públicas, com 19 respondentes e (b.) dirigentes sem experiência prévia em obras públicas, ao todo 12 respondentes. A atuação desses dirigentes apresenta médias semelhantes para todos os papéis exceto ao empreendedor. Os dirigente com experiência prévia desempenham papéis relacionados à gestão empreendedora com mais frequência que aqueles que não possuíam experiência prévia em obras públicas. Neste sentido infere-se que a experiência com o contexto de obras públicas permite ao dirigente identificar possíveis problemas enfrentados durante o período de execução do contrato; portanto maior propensão à introdução voluntária de processos de mudança, característica fundamental do papel empreendedor (MINTZBERG, 1971, 1973).

Apesar da não significância estatística apontada por meio da análise das médias entre o papel desempenhado pelo dirigente e sua experiência prévia percebe-se variação nos papéis desempenhados. O papel de líder, independente da experiência prévia do dirigente, apresenta-se uniforme na amostra. Percebe-se ainda que dirigente com experiência prévia como servidor público/funcionário de empresa pública tende a desempenhar com mais frequência o papel de representante quando comparado aos dirigentes cuja experiência prévia consiste em atuação tanto na Administração Pública quanto funcionário de empresa de privada de construção civil. A mesma baixa frequência de desempenho é verificada no papel de monitor em dirigentes com experiência prévia tanto como servidor público quanto funcionário de empresa pública.

A pesquisa verifica ainda possível especialização de empresas de construção civil atuantes em obras públicas e processos de licitação, apontada por Altounian (2010), Andery, Campos e Arantes (2012) e Baeta (2012), e sua influência no trabalho do dirigente da pequena empresa. Percebe-se, por meio da amostra, que as pequenas empresas de construção civil atuam em sua maioria de forma concomitante ou paralela em obras públicas e privadas. Quando analisada as médias das respostas dos dirigentes nota-se uma similaridade do desempenho dos papéis; exceção ao papel de disseminador. Dirigentes que atuam exclusivamente em obras públicas tendem a exercer o papel de forma menos frequente que aqueles que possuem contratos com tanto com a Administração Pública como com empresas do setor privado. Atuar como disseminador implica em repassar aos subordinados

informações privilegiadas que apenas o administrador as possui decorrente de seu cargo (MINTZBERG, 1973, 2010). Considerando o formalismo existente na Administração Pública burocrática (HALL, 1963; MOTTA; PEREIRA, 1983) o dirigente da pequena empresa que relaciona-se exclusivamente com a Administração Pública pode, de alguma forma, ter restrições quanto ao repasse de informações advindas dos técnicos dos órgãos (sejam formalizadas ou tácitas).

Para as empresas cuja atividade não está concentrada na exclusividade da prestação de serviços à Administração Pública busca-se analisar sua importância em termos numéricos de contratos firmados. Das 24 empresas que não atuam exclusivamente no contexto de obras públicas 18 informaram que os contratos com a Administração Pública representam percentual igual ou superior a 61% dos contratos firmados no ano de 2014, sendo 7 empresas com percentual entre 61%-80% e 11 empresas com percentual acima de 81%. Em relação à influência da variável (empresas que não atuam exclusivamente em obras públicas e o trabalho do dirigente da pequena empresa) houve significância estatística para o papel de porta-voz. As diferenças foram observadas entre os dirigentes das empresas de percentual intermediário de contratos com a Administração Pública (entre 41%-60%) e dirigentes de menor percentual (até 20%), de percentual entre 61%-80% e com dirigentes com o maior percentual de contratos com a Administração Pública, ou seja, acima de 81%.

As discussões em relação às restrições as quais as pequenas empresas estão inseridas são amplamente apresentadas e discutidas na literatura acadêmica sobre o tema – dentre elas os aspectos financeiros e de obtenção e acesso ao crédito (CURRAN, 2006; GIBB, 1997; HURST; PUGSLEY, 2011; JULIEN; LAFRANCE, 1983; RATTNER, 1982, 1984; TAFNER, 1995; WELSH; WHITE, 1981; WINTER, 1995). Fassin, Rossem e Buelens (2011) destacam que as restrições impostas ao dirigente da pequena empresa – proveniente de diversas fontes, inclusive econômicas – transferem ao dirigentes uma série de desafios éticos com os quais tem que lidar no dia a dia de sua atuação. Por meio do questionário aplicado busca-se conhecer a capacidade financeira das pequenas empresas de construção civil inseridas no contexto de obras públicas a partir da identificação da fonte principal de recursos financeiros utilizados na execução das obras. Dos 39 dirigentes respondentes 25, ou 64,10% da amostra, informaram que a principal fonte de recursos para execução dos contratos de obras de engenharia e arquitetura provém de recursos próprios de saldo em conta. Oito dirigentes informaram que os recursos tem origem nas parcelas liberadas do próprio contrato quando em execução. A utilização de capital de giro obtido junto às instituições financeiras, assim como empréstimos e financiamentos em bancos públicos ou privados, representam

apenas 15,38% da amostra. Na análise da influência da variável capacidade financeira da empresa com a variável resposta da pesquisa – os papéis desempenhados pelo dirigente da pequena empresa – verifica-se significância estatística para a diferença de médias do papel de porta-voz. Dirigentes que utilizam o capital de giro provenientes de instituições financeiras desempenham o papel de porta-voz em frequência inferior àqueles dirigentes de empresas que utilizam recursos próprios na execução de seus contratos, que utilizam recursos de parcelas do próprio contrato vigente e empréstimos/financiamentos em bancos privados.

Com intuito de explorar a relação da pequena empresa de construção civil e a Administração Pública – que interage com o dirigente por meio dos funcionários dos setores técnicos de engenharia e arquitetura durante a execução de determinado contrato – foram levantadas possíveis sanções administrativas sofridas pela pequena empresa durante a execução de determinada obra. A variável não mostrou significância estatística entre as médias da variável resposta. A amostra consiste em apenas 7 dirigentes que relataram algum tipo de sanção recebida da Administração Pública, que representa 17,94% dos respondentes. A análise do gráfico das médias indica que dirigentes das empresas que apresentaram algum tipo de falha ou omissão na execução de determinado serviço (pintura com manchas, infiltrações observadas pós-ocupação, por exemplo) desempenham de forma muito frequente os papéis de líder e disseminador ao mesmo tempo que pouco desempenha o papel de representante. Já dirigentes que sofreram sanção em mais de um aspecto relatado em questionário são os que desempenham com menor frequência os papéis do nível informacional, ou seja, os papéis de monitor, disseminador e porta-voz.

Concluída a apresentação dos dados e a apresentação dos resultados induz à reflexão quanto à contribuição dos dados e resultados obtidos. A seção subsequente apresenta a discussão dos resultados da pesquisa e busca, por meio da literatura sobre o tema, apresentar uma síntese do trabalho do dirigente da pequena empresa de construção civil atuante no contexto de obras públicas.

5.3 Discussão dos resultados

Mintzberg (1994a) destaca que cada administrador faz uso de um nível específico de atividade – interpessoal, informacional ou decisório – em sua atuação no dia a dia e constituindo seu estilo de gestão. Neste sentido, administradores chamados de “mão na

massa” optam por uma atuação voltada à ação enquanto que os chamados “líderes” desempenham sua gestão por meio da persuasão de pessoas e outros administradores preferem atuar por meio do acúmulo de uma maior número de informações possíveis para sua tomada de decisão (MINTZBERG, 1994a). Considerando que a gestão consiste em “[...] fazer o que os especialistas fazem, mas de modos específicos, aproveitando os contatos, status e informações especiais” (MINTZBERG, 2010, p. 59) busca-se analisar as realidades cotidianas da gestão, descritas por Mintzberg (2010). Para isso utiliza-se a análise estatística descritiva e uso da ANOVA para interpretar as médias e inferir resultados da amostra, fugindo das generalizações da gestão para compreender as variedades da gestão (MINTZBERG, 2010).

Se o objetivo fundamental da pequena empresa de construção civil inserida no contexto de obras públicas é entregar determinado produto dentro das especificações técnicas previstas em projetos executivos, caderno de encargos e edital de licitação, o dirigente da pequena empresa enxerga na liderança a forma com a qual atingirá o objetivo. Neste sentido ele define as agendas de seus funcionários – sejam locados no escritório ou no canteiro de obras, orienta, critica e motiva-os e certifica-se quanto ao entendimento à determinada ordem, pedido ou solicitação.

Mintzberg (1975) destaca que a influência do dirigente é mais clara quando verificado o papel de líder. Neste sentido a autoridade formal designada ao administrador dota a pessoa investida no cargo de um grande poder em potencial; o desempenho deste papel determina o quanto ele irá conquistar e tornar real sua gestão (MINTZBERG, 1973). O dirigentes da pequena empresa de construção civil inserido no contexto de obras públicas reconhece e utiliza este poder no dia a dia de sua gestão de forma frequente e acima dos demais papéis analisados.

Valdiserri e Wilson (2010) em estudo realizado em pequenas empresas de construção civil identificaram que a liderança exercida de forma presente por seus dirigentes tem influência direta nos aspectos relacionados ao lucro e sucesso da empresa. Essa liderança pode auxiliar os dirigentes na motivação de seus funcionários e a transmissão dos objetivos da empresa de forma clara, explicitados em sua missão e visão, por exemplo (VALDISERRI; WILSON, 2010). O planejar da agenda e seu acompanhamento assumem, portanto, duas funções: como fonte de informação para comunicação e como dispositivos de controle (MINTZBERG, 1994b).

A premissa da propriedade e controle da operação do dirigente da pequena empresa descrita por James Jr. (1999) e Mendes (2013) encontra relação no trabalho do dirigente da pequena empresas de construção civil da amostra. Em relação à propriedade o alto percentual

dos fundadores da empresa que exerceram a gestão (na amostra 82,05% são os fundadores) relaciona-se com a descrição de Mendes (2013) em que mesmo após vários anos de existência da pequena empresa ela continua sendo administrada por seu fundador. A exclusividade da tomada de decisão é observada no desempenho do papel de alocar recursos da empresa. Os dirigentes da amostra com frequência desempenham atividades voltadas ao planejamento e acompanhamento das atividades dos funcionários com foco na melhor alocação de recursos humanos e financeiros da empresa. É função do dirigente da amostra a tomada de decisão referente aos processos de licitação que a empresa participará, o que demanda tempo e recursos humanos na análise de toda documentação do processo e definição do preço de venda que é apresentada à Administração Pública na licitação. Tal peculiaridade da tomada de decisão centrada exclusivamente no dirigente da empresa é descrita por James Jr. (1999) e corroborada nesta pesquisa pela análise das médias da amostra.

Os papéis de líder e de alocador de recursos apresentaram as maiores médias de frequência de atuação. Embora fundamentais para os dirigentes da amostra os papéis citados não são capazes de isoladamente descreverem o trabalho do dirigente da pequena empresa de construção civil atuante no contexto de obras públicas. Outros dois papéis receberam respostas que permitem inferir uma atuação próxima de frequente para os dirigentes da amostra: contato e negociador. Mintzberg (1994a; 2010) observa que os níveis aos quais a gestão ocorre – interpessoal, informacional e decisório – vão do plano conceitual ao concreto; ou seja, relaciona-se com pessoas, obtém informações e executa determinada ação. As médias observadas nos papéis de contato e negociador apresentam similaridade que permite colocá-los em mesmo patamar de atuação. Interessante destacar que ambos papéis envolvem uma relação estreita entre ambiente interno e externo; neste sentido torna-se um dado interessante a proximidade numérica e, portanto, de atuação das médias da pesquisa.

O dirigente da amostra, ao comunicar-se com seus funcionários, por meio de ferramentas formais (reunião e e-mail) e informais (conversas e telefonemas), coletando informações da Administração Pública (ambiente externo) para transmissão aos seus departamentos (ambiente interno) aponta para a gestão influenciada pela proximidade descrita por Torrès (2004a, 2004b). Observa-se por meio do desempenho do papel de contato um sistema de troca e obtenção de informação – ambiente interno e externo – com o estabelecimento de laços profissionais com os órgãos contratantes e fornecedores. Estão presentes as características da gestão da pequena empresa baseada na proximidade tais como: proximidade espacial, supervisão direta e sistema de informação próximo (TORRÈS, 2004a, 2004b).

Enquanto negociador o dirigente da amostra negocia com fornecedores e terceirizados, assim como com os setores técnicos do órgão contratante. Mintzberg (1975, 2010) destaca que grande parte do tempo de administradores é gasto em atividades ligadas à negociação, sendo parte integrante de sua rotina pois ele detém a autoridade em “tempo real” para dispêndio dos recursos financeiros e humanos, além de deter as informações fundamentais para tomada de decisão. Os dirigentes da amostra indicam gastar parte do seu tempo em atividade de negociação. Neste contexto o dirigente busca de alguma forma controlar o ambiente externo ao qual não detém nenhum controle ou domínio – aspecto da pequena empresas descrito por diversos autores, entre eles Dandridge (1979), d’Amboise e Muldowney (1988), Torrès e Julien (2005) e Hurst e Pugsley (2011).

Percebe-se a partir dos quatro papéis de maior frequência desempenhados pelo dirigente da pequena empresa – líder, alocador de recursos, contato e negociador – relação direta com a descrição de Mintzberg (1975, 1994a, 2010) referente aos níveis de atuação do administrador, especialmente entre os extremos de sua atuação – do conceitual ao concreto. No nível interpessoal os dirigentes da pequena empresa de construção civil atuante no contexto de obras públicas lideram (ambiente interno) e estabelecem contatos (ambiente externo) e no nível decisório da ação eles alocam recursos (ambiente interno) e negociam (ambiente externo). Os dirigentes, portanto, tendem a realizar sua gestão pelos níveis informacionais e decisórios. Os dirigentes da amostra com maior frequência relacionam-se com seus funcionários e fornecedores – plano conceitual – e analisam aspectos referentes aos recursos humanos e financeiros da empresa para melhor negociação com fornecedores e contratantes – plano concreto de ação.

O trabalho do dirigente da pequena empresa relaciona-se diretamente com suas habilidades e características pessoais (FULLER-LOVE, 2006). Desta forma, é preciso analisar o trabalho do dirigente considerando tais aspectos – já que a pequena empresa e seu dirigente estão diretamente ligados (GARTNER, 1985, 1989). Fadahunsi (2012) e Mendes (2013) destacam aspectos relacionados ao dirigente da pequena empresa como formação acadêmica, motivação, experiência profissional anterior, idade, etnia, gênero, formas de gestão e treinamento gerencial como aspectos que influenciam o crescimento da empresa.

Ao analisarmos a escolaridade dos dirigentes da amostra, dois aspectos da literatura acadêmica são comprovados: (a.) uma alta escolaridade de dirigentes de pequenas empresas

com predominância de nível superior⁷⁹ e (b.) ausência de uma formação na área de gestão por parte dos dirigentes de pequenas empresas, incluindo o setor de construção civil (GEERTSEMA; GIBSON JR.; RYAN-ROSE, 2003; MELHADO, 2012). Melhado e Fabricio (1998) destacam que as empresas de construção civil são fundamentalmente administradas por profissionais da área de arquitetura e engenharia. Fuller-Love (2006) destaca que devido a ausência de uma formação voltada à gestão observada em dirigentes de pequenas empresas muitas vezes ela ocorre por meio da experiência e certo senso comum de seu dirigente. Como corolário Hernson (1987) aponta que as pequenas empresas de construção civil poderiam fazer uso do conhecimento advindo das escolas de Administração para melhor gestão.

Busca-se inferir relação entre o desempenho de determinado papel e a idade do dirigente da pequena empresa. A variável idade apontou significância estatística para os papéis de contato e disseminador. Dirigentes mais velhos tendem a desempenhar tais papéis de forma mais frequente que aqueles dirigentes mais jovens. Diferente dos resultados apresentados por Jumpponen, Ikavalko e Pihkala (2008) onde os mais jovens buscam constantemente a obtenção de informações para sua gestão e os dirigentes mais velhos tendem a pautarem-se em seu histórico pessoal e na experiência, são justamente os dirigentes mais velhos da amostra que exercem sua gestão no estabelecimento de contatos de forma mais frequente e disseminação das informações obtidas junto à Administração Pública. A idade do dirigente também é apontada por Mendes (2013) como aspecto de influência da gestão; dirigentes mais jovens tendem a um maior conhecimento formal sobre gestão, medido no estudo por meio do aspecto gestão da qualidade.

O grito de liberdade de “eu sou meu próprio patrão” descrito por Gumpert e Boyd (1984) e proferido por aqueles que decidem empreender seu próprio negócio pode ser corrigido pela amostra desta pesquisa como “nós somos nossos próprios patrões”. Dos 39 respondentes 32 dirigentes informaram possuir pelo menos um sócio. Os autores destacam que esse grito de liberdade muitas vezes vem acompanhado de um sentimento de solidão; enquanto que nas organizações as tomadas de decisão e atuação são compartilhadas nas pequenas empresas tendem a concentrar-se exclusivamente no dirigente. Gumpert e Boyd (1984) destacam que a figura de um sócio não proporciona diretamente a solução desse isolamento, podendo muitas vezes até agravar. Conflitos entre os dirigentes apresentam-se

⁷⁹ Estudo publicado pelo US Small Business Administration em 2014, com dados obtidos em duas pesquisas conduzidas nos anos de 2007 e 2012: *Issue Brief: Demographic Characteristics of Business Owners*. Acesso em 07 de mar. de 2015. Disponível em: <<https://www.sba.gov/sites/default/files/Issue%20Brief%20,%20Business%20Owner%20Demographics.pdf>>.

como a principal razão para o rompimento ou término de uma sociedade (GUMPERT; BOYD, 1984).

Ainda que o questionário não tenha sido formulado com a intenção de obter dados para aferição de possíveis conflitos nas empresas com mais de um dirigente, a análise dos respondentes aponta para uma reflexão. Apenas dois dirigentes da amostra possuem sociedade entre si, ou seja, apenas uma empresa da amostra é representada por duas respostas. O que significa que das 31 demais empresas constituídas por mais de uma pessoa na participação do capital, 30 empresas responderam o questionário por meio de apenas um dos sócios – ainda que tenham sido informados quanto à não vedação de mais de um respondente dirigente por empresa. Existe, portanto, a possibilidade de que exista uma divisão estabelecida de tarefas na empresa de forma que a gestão esteja centralizada em um dirigente enquanto que as demais atividades da empresa sejam de responsabilidade dos demais sócios. Tal aspecto pode ser suportado por empresas com uma constituição organizacional mais complexa e departamentalizada.

Para a análise quanto à influência do porte da empresa foram formuladas perguntas referentes à quantidade de funcionários e sua estrutura organizacional. As empresas de pequeno porte compõe a maior parte da amostra. Destas empresas, a maioria possui estrutura organizacional com a existência de pelo menos um nível de departamentalização. Já as microempresas possuem tanto estruturas mais simples e achatadas da gestão como um nível de departamentalização. Drucker (1981) destaca a relevância que a estrutura administrativa possui na definição do porte das empresas para além de seus aspectos quantitativos, como faturamento por exemplo. Neste sentido, Lawrence e Lorsch (1973) destacam que a departamentalização observadas nas grandes empresas acarretaram estilos de trabalho e processos mentais especializados e incapazes de solucionar os problemas aos quais o administrador da grande empresa tem que lidar em seu dia a dia.

Na pequena empresa, a estrutura organizacional mais simples, usualmente observada, é descrita por diversos autores como capaz de prover maior flexibilidade de ação do dirigente permitindo maior interação e proximidade com seus funcionários e adaptação da empresa às influências externas (D'AMBOISE; MULDOWNNEY, 1988; GHOBADIAN; GALLEAR, 1996, 1997; SOUZA; MAZZALI, 2008; STONE, 2001). A preferência pela departamentalização, ainda que de reduzidos níveis hierárquicos, pode ser compreendida como decorrente das características da amostra que consiste na predominância de empresas com participação societária. Desta forma, a divisão de tarefas pode ocorrer por meio da própria divisão do capital investido/integralizado. Outro aspecto a ser considerando é a

característica das empresas de construção civil onde usualmente é percebida a divisão entre o escritório central (responsável por compras, orçamentos, projetos e relação com fornecedores) e o canteiro de obras.

Apesar de não haver significância estatística da variável quantidade de funcionários sobre o papel desempenhado pelo dirigente, percebe-se que nas empresas com até 19 funcionários (ME) há uma homogeneidade nas médias dos papéis – ou seja, o dirigente os desempenha com frequência similar. A exceção é observada nos papéis de líder e alocador de recursos de maior frequência que os demais. Já os dirigentes com até 99 funcionários alteram a frequência observada no desempenho dos papéis. Desempenham os papéis de líder, contato, disseminador, empreendedor e negociador, porém pouco desempenham os papéis de representante, monitor, porta-voz e alocador de recursos.

Em relação à estrutura organizacional da empresa foi observada significância estatística para o papel de disseminador. Percebe-se que os demais papéis apresentam semelhança de média, inferindo que os dirigentes da amostra desempenham os papéis independentemente da estrutura organizacional. As diferenças de média com significância ocorreram entre as estruturas simples e intermediária com a estrutura mais departamentalizada. Importante destacar que a estrutura mais departamentalizada corresponde a apenas 3 respondentes; sendo assim qualquer inferência relacionada deve ser precedida de observações quanto à sua limitação representativa na amostra.

Escrivão Filho (2006) destaca que as empresas de estrutura organizacional mais simples, sem a separação de níveis hierárquicos, tendem a apresentar uma atuação do dirigente voltada para tarefas operacionais da empresa. Em empresas de estrutura organizacional intermediária o dirigente ocupa a maior parte do tempo nas áreas funcionais – tais como finanças e vendas – dedicando algum tempo à função de direção e pouco tempo às tarefas operacionais (ESCRIVÃO FILHO, 2006). Tais aspectos não foram passíveis de confirmação da amostra, ainda que os dirigentes de estrutura organizacional achatada dediquem mais tempo à solução de distúrbios em relação aos dirigentes de estrutura organizacional intermediária, que por sua vez desempenham de forma mais frequente o papel de empreendedor – ou seja, coordenando equipes, propondo melhorias e inovações nos processos e projetos.

O’Gorman, Bourke e Murray (2005) destacam que a gestão do dirigente da pequena empresa passa pelas suas percepções. A pesquisa busca inferir possíveis relações da experiência prévia dos dirigentes em sua atuação. Não houve significância estatística entre as médias, inferindo que a variável experiência não está diretamente relacionada à determinado

papel desempenhado pelo dirigente da amostra. No entanto, destaca-se a similaridade das médias para os papéis de líder e de contato, independente da experiência relatada pelo dirigente. Dirigentes que relataram experiência prévia tanto na Administração Pública quanto como funcionário de empresa privada do setor de construção civil desempenham de forma frequente o papel de representante de sua empresa, em frequência superior à qualquer outra experiência relatada pelos demais dirigentes. Da mesma forma, esse dirigente desempenha o papel de disseminador em frequência inferior aos demais. Dirigentes com experiência prévia na Administração Pública não desempenham com frequência o papel de monitor. Advindo de uma organização burocrática esse dirigente volta-se para uma atuação baseada nos papéis de líder, alocador de recursos e negociador. Uma abordagem interessante seria analisar se a preferência por esses papéis denotam uma tentativa do dirigente em voltar-se para um planejamento estratégico menos mecânico, mais aberto e propenso ao convencimento dos funcionários sobre cada tarefa/função – aspectos do trabalho do administrador em empresas pós-burocráticas descrito por Kanter (1989) e Tengblad (2006)⁸⁰.

Empresas com até 20 anos de existência compõe a maioria da amostra. Uma das formas de análise deste fator pode ocorrer por meio das especificidade ambientais quais a pequena empresa encontra-se inserida. Souza e Mazzali (2008) apresentam quatro trajetórias da pequena empresa no mercado, sendo focado nesta pesquisa o segmento tradicional de baixa barreira à entrada de concorrência, incluindo grandes empresas. Aspectos como mortalidade (ALBUQUERQUE, 2013) e fatores críticos de sucesso (LIRANI, 2014) também podem compor fator de análise. A questão não mostrou significância estatística entre o tempo de existência da empresa e os papéis desempenhados pelo dirigente. As médias apresentam-se uniformes em relação a frequência de atuação em cada papel. Interessante observar que o papel de líder apresentou menor média nas empresas com mais tempo de existência enquanto que o papel de empreendedor aparece com maior frequência nessa quebra de empresas quando comparada com as médias das empresas mais jovens.

A escassez de recursos financeiros e acesso ao crédito é tema recorrente nas discussões da pequena empresa, inclusive, como um dos aspectos de sua especificidade (CURRAN, 2006; DANDRIDGE, 1979; GIBB, 1997; HURST; PUGSLEY, 2011;

⁸⁰ Tengblad (2006) destaca as mudanças observadas no trabalho gerencial desde a Administração Clássica e discutidas por Mintzberg a partir dos anos de 1970 por meio da analogia do restaurante; embora alguns pratos tenham se tornado mais populares nos restaurantes que outros ao longo dos anos, não significa que os mais antigos tenham necessariamente desaparecido dos cardápios. As variações no trabalho gerencial, segundo Tengblad (2006) residem mais nas empresas e de quem desempenha do que necessariamente uma mudança radical.

MONTEIRO FILHA et al. 2010; TAFNER, 1995; WELSH; WHITE, 1981). Desta forma, buscou-se mensurar a disponibilidade de crédito às pequenas empresas de construção civil e sua necessidade de utilização. Ao contrário da escassez de recursos financeiros observada na literatura sobre o tema, as empresas da amostra possuem boa capacidade financeira, sendo utilizado recursos próprios provenientes em conta para execução das obras pela maioria das empresas. Pouco mais de 15% dos dirigentes relataram fazer uso de recursos provenientes de empréstimos ou financiamento junto à instituições financeiras. No entanto, não é possível afirmar se o baixo percentual provém de dificuldade e restrição de acesso ao crédito ou elevado saldo médio observado em conta das empresas.

Foi identificada significância estatística para o papel de porta-voz na análise da relação com os recursos financeiros da amostra. As diferenças de média identificadas mostram que dirigentes que utilizam capital de giro obtido em instituições financeiras pouco desempenham o papel de porta-voz de sua empresa, seja em entrevistas, apresentações sobre seu histórico e da empresa. Infere-se que tais dirigentes optam por gerenciar por meio dos papéis de líder, disseminador e alocador de recursos. Percebe-se, portanto, que sua atuação volta-se ao ambiente interno da empresa e sua relação direta com funcionários.

Especificamente dentro do contexto nacional, Oliveira e Melhado (2002) e Santos, Starling e Andery (2014) observam que a forma como o Estado conduz seus processos relacionados às obras civis, com modelos de gestão muitas vezes ultrapassados, apresenta-se como uma área de pesquisa profícua. Desta forma, esta pesquisa busca investigar a relação entre a Administração Pública e o dirigente da pequena empresa de construção civil.

Embora a população da pesquisa aponte elevado número de empresas atuantes no contexto de obras públicas, a análise da amostra indica que as pequenas empresas em sua maioria não atuam exclusivamente para a Administração Pública. A especialização descrita por Altounian (2010), Baeta (2012) e Lopes (2011) não ocorre por meio da dedicação exclusiva das empresas neste contexto. Embora a variável não tenha apresentado significância estatística, a análise das médias mostra que há uma similaridade no desempenho dos papéis dos dirigentes de empresas que dedicam-se exclusivamente às obras públicas e daqueles que executam contratos privados. Percebe-se pequena variação na média do papel de disseminador; dirigentes que atuam exclusivamente com contratos com a Administração Pública desempenham o papel com menor frequência do que aqueles que atuam em diferentes contextos de contrato.

Quando analisado o percentual do número de contratos com a Administração Pública e sua possível relação com o desempenho de determinado papel, percebe-se que atuar como

porta-voz é um papel menos desempenhado quando o percentual de contratos com a Administração Pública encontra-se entre 61% e 80%, ou seja, um número elevado de contratos firmados por meio de licitação. Os dirigentes com percentuais abaixo de 60% e acima de 80% desempenham o papel de forma frequente e com similaridade de médias.

No desenvolvimento do questionário aplicado três aspectos foram considerados para a análise do dirigente da pequena empresa que estão ligados às habilidades técnicas, com pessoas e conceituais (FLORÉN, 2006):

- (i.) como o dirigente programa e distribui seu tempo;
- (ii.) como e com quem o dirigente relaciona-se;
- (iii.) quais são os elementos principais de execução de suas funções.

Ainda que a sociedade seja a forma escolhida pela maioria das empresas da amostra, presumisse uma solidão de sua atuação, tal qual descrita por Gumpert e Boyd (1984) pela ausência de dirigentes respondentes de uma mesma empresa. Parte importante de seu tempo é empenhado na atividade de alocar recursos da empresa – sejam humanos ou financeiros. Por meio da negociação e contato o dirigente relaciona-se com fornecedores, contratantes e terceirizados visando assegurar os interesses da empresa. Busca estabelecer laços com contratantes e fornecedores. Além disso, o dirigente atua próximo de seus funcionários por meio da disseminação das informações recebidas da Administração Pública para colocação em prática. Fundamentalmente o dirigente da pequena empresa de construção civil inserido no contexto de obras públicas desempenha suas funções por meio da liderança – definindo as atividades dos funcionários, orientando, criticando e motivando seus funcionários.

As informações obtidas permitiram explorar a realidade cotidiana do trabalho do dirigente da pequena empresa de construção civil. Percebe-se o trabalho deste dirigente está diretamente interligado aos papéis descritos por Mintzberg (1971, 1973, 1975, 1994a, 2010). Nota-se uma orientação para o desempenho dos níveis interpessoais – especialmente de líder e contato. Em um segundo momento exercita sua atuação por meio do nível decisório – fundamentalmente por meio dos papéis de alocador de recursos e negociador. Ainda que os papéis do nível informacional tenham apontado menores médias de frequências estão longe de irrelevantes, como por exemplo o papel de disseminador.

A abordagem dos papéis, em especial a teoria apresentada por Mintzberg (1971, 1973, 1975, 1994a, 2010), mostra-se capaz de explicar o trabalho do dirigente da pequena empresa de construção civil em que os três níveis de atuação encontram-se presentes no dia a dia de gestão dos dirigentes.

5.4 Uma síntese dos papéis do dirigente da pequena empresa de construção civil

A importância dos estudos de Mintzberg para a compreensão da gestão é percebida pela quantidade de pesquisas que fazem uso de sua abordagem dos papéis na construção dos construtos, tais como Arman et al. (2009), Blaise e Kegels (2004), Florén e Tell (2003), Kurke e Aldrich (1983), Matheson (2009), Shapira e Dunbar (1980) e Tengblad (2006).

Mintzberg (2010) destaca que os diversos contextos da gestão, tais como ambiente interno, externo, pessoas, processos, tendem a se misturar no dia a dia. Como corolário surge a indagação quanto à existência (ou não) de uma consistência no trabalho gerencial. Para Mintzberg (1994a, 1994b, 2010) essa consistência é desempenhada por meio de um equilíbrio dinâmico entre os níveis de atuação⁸¹.

Ao analisar o desempenho de cada um dos papéis dos dirigentes da amostra fica claro que desempenham todos os dez papéis propostos por Mintzberg (1971, 1975), em todos os três níveis de atuação, ainda que em diferentes frequências e conforme sua característica (idade, instrução, experiência prévia, etc.). Mintzberg (2010), ao analisar o dia a dia de 29 administradores, procurou uma consistência de atuação, ou padrões, buscando uma melhor descrição do trabalho. O autor destaca que, embora nenhum administrador adote determinado papel em um único dia, ou em todos os dias, naturalmente alguns padrões foram identificados.

Ao analisar a característica idade percebe-se que dirigentes mais velhos (acima de 50 anos) tendem a desempenhar os papéis de forma mais constante do que os dirigentes mais jovens, sendo a única exceção o papel de solucionador de distúrbios. Para todos os demais os dirigentes mais velhos desempenham com igual ou maior frequência. A escolaridade é fortemente influenciada quando analisados os dirigentes com formação de ensino médio. Para estes dirigentes a gestão ocorre fundamentalmente pela liderança (neste aspecto semelhante às demais escolaridades), disseminação de informações e solucionando distúrbios. Os demais níveis de escolaridade – especialmente entre os de nível superior e pós-graduação – apresentam médias de frequência semelhante de atuação em cada um dos papéis.

Dirigentes de empresas mais jovens, com até dez anos de existência, tendem a desempenhar os papéis de forma mais equilibrada, sem grandes variações apresentadas nas médias analisadas – exceção apenas ao papel de líder, com uma frequência visualmente superior às demais. Já a atuação de dirigentes do extremo da quebra idade da empresa,

⁸¹ Mintzberg (2010) utiliza o conceito da biologia de homeostase para designar e caracterizar esse equilíbrio dinâmico.

aquelas com mais de 30 anos de existência, apresentam uma maior variedade das médias de atuação. Se pouco desempenham os papéis de representante, porta-voz e solucionador de distúrbios – provavelmente decorrente de uma maior estabilidade da pequena empresa conquistada ao longo dos anos – muito desempenham os papéis de contato e empreendedor. A atuação de forma frequente no papel de empreendedor pode indicar uma maior capacidade do dirigente em perceber a necessidade de mudança ou revisão de determinados processos para melhor execução das obras sob condução da empresa.

Uma homogeneidade na atuação dos dirigentes das empresas com menor quantidade de funcionários é percebida. Nessas empresas o dirigente atua fundamentalmente por meio do exercício da liderança e alocando recursos – atividades que denotam uma maior centralização das atividades. Dirigentes de empresas com maior quantidade de funcionários tendem a alternar de forma mais acentuada o desempenho de cada um dos papéis. Para esses dirigentes os papéis de representante, monitor e porta-voz pouco fazem parte do seu dia a dia. Enquanto que liderar, disseminar e empreender estão presente em sua rotina. Tais atividades se correlacionam pois indicam que em um primeiro momento o dirigente absorve as informações externas, coletadas entre fornecedores e técnicos dos órgãos públicos, para repasse aos seus funcionários. Ao mesmo tempo, o interesse em obter informações externas permite ao dirigente o conhecimento sobre as virtudes e limitações da empresa, fazendo com que possa propor mudanças em processos internos.

A experiência prévia no setor da construção civil é fundamental para a condução de mudanças na empresa. Dirigentes da amostra com experiência prévia são mais propensos à busca por oportunidades e melhorias em seus processos internos. Considerando que percebe-se de forma concomitante uma atuação frequente nos papéis de líder e alocador de recursos, infere-se que o próprio dirigente empenha-se de forma direta na atividade de desenvolvimento do projeto, ao contrário de uma delegação de responsabilidade pelo desenvolvimento – duas características apresentadas por Mintzberg (1971) no desempenho deste papel.

Mintzberg (1971) destaca que o papel de disseminador do administrador contribui decisivamente para a integração dos interesses da empresa aos interesses públicos. No contexto desta pesquisa o papel adquire importância relevante na medida em que permite que as informações repassadas pelos técnicos da Administração Pública tenham efeito direto sobre a obra final entregue, atendendo às prerrogativas do uso adequado dos recursos públicos. Desta forma as pequenas empresas com uma estrutura organizacional departamentalizada mostram-se mais capazes de atender aos interesses públicos na medida em que seu dirigente desempenha de forma bastante frequente o papel de disseminador.

A aparente especialização das pequenas empresas de construção civil em obras públicas pouco influencia no desempenho de determinado papel de seu dirigente. Percebe-se pequena variação nos papéis de disseminador e solucionador de distúrbios. No entanto, é importante destacar que os dirigentes de empresas que atuam exclusivamente em obras públicas desempenham o papel de disseminar de forma menos frequente do que aqueles dirigentes com atuação junto à Administração Pública e contratos particulares. Infere-se pela amostra, portanto, que a estrutura organizacional exerce maior influência na atuação do dirigente como o elo de ligação entre o ambiente externo e o interno do que uma possível especialização da empresa.

No entanto, entre as empresas que não atuam exclusivamente em contratos de obras públicas verifica-se a influência do percentual de contratos firmados em grande parte dos papéis desempenhados pelo dirigente – especialmente aqueles relacionados aos níveis informacionais e decisórios. Dirigentes das empresas com o menor percentual de contratos com a Administração Pública tendem a exercer com menor frequência os papéis de disseminador, alocador de recursos, negociador e especialmente o de solucionador de distúrbios. Considerando as características da organização burocrática, os processos licitatórios no Brasil e a prestação de serviços para a Administração Pública (discutidas no Capítulo 3) infere-se que o percentual de contratos de obras públicas, concomitantes a obras privadas, demanda de forma proporcional uma maior necessidade de aproximação entre os interesses da Administração Pública e os processos internos da pequena empresa de construção civil. Tal aspecto é também corroborado pela análise do papel de disseminador: os dirigentes das empresas com maior percentual de contratos com a Administração Pública (de 61% acima) desempenham o papel de forma mais frequente que os dirigentes da amostra com percentual de contratos com a Administração Pública inferior a 20% do total de contratos da empresa, tendo como referência o ano anterior.

Dentre as variáveis que exercem influência no trabalho do dirigente da pequena empresa, a fonte de recursos financeiros apresentou a maior variação de frequência de atuação dos dirigentes em cada um dos dez papéis propostos por Mintzberg (1971, 1973, 1975). Embora represente apenas um único dirigente da amostra, este dirigente tomador de empréstimo/financiamento em bancos privados para execução dos contratos desempenha o papel de líder e negociador de forma muito frequente – característica não repetida em nenhuma das demais análises. Dirigentes de empresas que fazem uso do capital de giro, seja obtido em instituições financeiras públicas ou privadas, muito raramente desempenham o papel de porta-voz. Tais análises são interessantes pois apontam para uma influência dos

aspectos financeiros no desempenho dos papéis do dirigente da pequena empresa de construção civil inserido no contexto de obras públicas.

As variações percebidas no desempenho dos papéis do dirigente da pequena empresa da amostra, tendo como variável características do dirigente e da empresa, sugerem que o seu comportamento gerencial consiste em realizar conexões entre cada um dos papéis, mais do que exatamente o desempenho de determinado papel de forma isolada. Neste sentido, há relação com os achados descritos por Mintzberg (1994a, 2010) em seus estudos de campo.

Ainda assim, se tivéssemos que caracterizar o trabalho do dirigente da pequena empresa de construção civil inserido no contexto de obras públicas pode-se inferir que sua atuação passa de forma direta pelo desempenho de atividades diárias nos níveis interpessoais e decisórios, por meio do desempenho de papéis de liderança e alocação de recursos, junto com bastante contato e negociação.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este Capítulo apresenta as considerações finais da pesquisa que consistem nos seguintes aspectos: na motivação para realizar a pesquisa, a importância e relevância dos resultados obtidos, os apontamentos das escolhas efetuadas e as sugestões para pesquisas futuras.

Toda revisão teórica apresentada nesta pesquisa e o trabalho de campo empreendido tiveram como objetivo compreender e explicar o trabalho do dirigente da pequena empresa de construção civil inserido dentro do contexto de obras públicas.

A motivação para realizar a pesquisa apresenta-se, em primeiro lugar, como uma tentativa de autoconhecimento de uma parte fundamental da atuação profissional. Como desdobramento percebe-se que há, em certa medida, uma ausência de conhecimento da Administração Pública, principalmente em seus setores técnicos de engenharia e arquitetura, quanto às especificidades existentes nas pequenas empresas e influência no trabalho de seu dirigente. De forma tácita, do dia a dia de atuação profissional, estava claro que quando comparada com a organização formal e burocrática, a pequena empresa claramente apresenta características organizacionais peculiares e que naturalmente refletem na atuação de seu dirigente. A proximidade e convivência com as empresas e seus dirigentes despertou, ao longo de quase uma década de trabalho em uma organização burocrática, uma curiosidade e uma necessidade de compreender sua atuação.

Freitas (2002, p. 91) observa que “[...] uma tese é mais do que uma boa ideia, é, na essência, uma boa pergunta”. Nesta pesquisa buscou-se apresentar uma boa e relevante pergunta. No entanto, uma observação faz-se necessária: ainda que a Tese seja indissociável da formação de qualquer pesquisador o desenvolvimento desta pesquisa pretende ir além do aspecto formal e burocrático ao qual se vincula qualquer Tese. Os anos dedicados à pesquisa – leitura de artigos, créditos em disciplina, artigos desenvolvidos, participações em encontros, congressos e seminários, reuniões do grupo de pesquisa e de orientação – servirão como capital acumulado para colocação em prática do conhecimento adquirido quando do retorno às atividades profissionais.

No cerne da pesquisa encontra-se a revisão dos trabalhos de Mintzberg para a construção de um construto de pesquisa para explorar o trabalho do dirigente da pequena empresa de construção. A importância de Mintzberg é constatada pela quantidade de revisões

de suas pesquisas e estudos de campo em que são utilizados aspectos das abordagens dos papéis, apresentados nesta pesquisa.

Os resultados obtidos permitem responder a questão central desta pesquisa. Embora a média dos papéis tenha apresentado variação, a pequena amplitude observada – especialmente nos níveis de atuação do dirigente – permite inferir que a teoria das abordagens dos papéis proposta por Mintzberg (1971, 1975, 1994a, 2010) é capaz de descrever o trabalho do dirigente da pequena de construção civil inserido no contexto de obras públicas no país.

Percebe-se que os papéis desempenhados vão de frequência aproximada de “ocasionalmente” para “frequentemente”, conforme escala Likert de cinco pontos utilizada. Fundamentalmente o dirigente da pequena empresa de construção civil atua a partir do nível interpessoal – com destaque para os papéis de líder e contato – ao nível decisório – com destaque para os papéis de alocador de recursos e negociador.

Considerando que a compreensão da pequena empresa passa pela análise global de suas características, tais como o ambiente onde inserida, sua configuração organizacional e as características do seu dirigente (D’AMBOISE; MULDOWNNEY, 1988) esta pesquisa, ao analisar o contexto de obras públicas, seus aspectos organizacionais e os papéis desempenhados por seu dirigente, permite explorar o tema da pequena empresa de construção civil considerando as especificidades que a cerca a partir da revisão de literatura conduzida para compreensão da pequena empresa como tema maior de pesquisa (BLACKBURN; KOVALAINEN, 2009; DAY, 2000; JULIEN, 1993; LEONI, 1999; RATTNER, 1982; TORRÈS; JULIEN, 2005; WHITE, 1982).

Dentre as características comuns que definem e agrupam a pequena empresa, descrita por diversos autores dentre eles Curran (2006), Dandridge (1979), Rattner (1984), Leone, (1991, 1999), Torrès e Julien (2005), Maes; Sels, Roodhooft (2005) e Hurst e Pugsley (2011), foram verificados na amostra a gestão centralizada na figura do dirigente, uma hierarquia reduzida e pouco estruturada na empresa e a tomada de decisão centralizada no dirigente. No entanto não foi apontado pelos dirigentes aspectos que pudessem inferir uma escassez de recursos, aspecto, no entanto, descrito por Gibb (1997), Monteiro Filha et al. (2010), Tafner (1995) e Welsh e White (1981).

Quanto a análise das pequenas empresas a partir do conceito de proximidade proposto por Torrès (2004a, 2004b) – uma visão mais além do conceito de especificidade – percebe-se uma hierarquia próxima, embora de poucos níveis, aliada a uma coordenação próxima do seu dirigente da amostra. Desta forma a gestão baseada na proximidade (TORRÈS, 2004a, 2004b, 2006) permite melhor suporte teórico para compreensão do

dirigente da pequena empresa de construção civil que aquele baseado na gestão por meio das especificidades de Julien (1993), Julien e Lafrance (1983) e Leoni (1991, 1999), por exemplo.

Considerando a importância do dirigente para a compreensão da própria pequena empresa, apresentado por Beaver e Prince (2004), percebe-se no dirigente habilidades empreendedoras e de propriedade descritas pelos autores; o papéis de negociação e contato para o primeiro grupo de habilidades e a coordenação e monitoração (pode meios dos papéis de líder e alocador de recursos de Mintzberg) ao segundo grupo de habilidades.

Ainda que o dirigente da pequena empresa da amostra pouco desempenhe papéis voltados ao ambiente externo, tais como representante e porta-voz, percebe-se uma atuação frequente no aspecto de negociação. Neste sentido Stewart (1979), em estudo com administradores em grandes empresas e na Administração Pública, observa uma baixa percepção dos administradores quanto ao potencial de exercer influência para além de seus subordinados. Apesar da formação técnica dos dirigentes da pequena empresa de construção civil da amostra, basicamente de engenheiros – e portanto treinados para análise racional e especializada das informações – os resultados da pesquisa indicam para uma tentativa de influenciar pessoas além da empresa, sejam de seus fornecedores ou mesmo dos servidores dos órgãos técnicos da Administração.

Quanto à hipótese de pesquisa apresentada percebe-se a influência mais direta de alguns aspectos do dirigente da pequena empresa sobre a atuação por meio de determinado papel.

A idade do dirigente da pequena empresa possui influência em sua atuação nos papéis de contato e porta-voz; dirigentes mais velhos tendem a desempenhar de forma mais frequente tais papéis. A estrutura organizacional exerce influência de forma mais significativa no desempenho do papel de disseminador; as empresas com uma estrutura mais departamentalizada possui dirigentes mais voltados à atuação deste papel. As diferenças de média significativas em relação à especialização da empresa no contexto de obras públicas exerce maior influência no desempenho do papel de porta-voz; o mesmo papel é influenciado entre as médias dos respondentes em relação aos recursos financeiros utilizados pela empresa para execução das obras. No entanto, a pesquisa também apresenta inferências relevantes para além daquelas apontadas com significância estatística constatada por meio da ANOVA.

Mintzberg (1975), ao apresentar os papéis do administrador, foge da abordagem dos processos e apresenta forte crítica à Fayol. Neste contexto, o dia a dia do administrador guarda pouca semelhança à postura reflexiva e de planejamento sistematizado descrito pela Teoria Clássica da Administração (MINTZBERG, 1973, 1975). Torrès e Julien (2005)

refutam a ideia de que as teorias administrativas desenvolvidas ao longo dos anos para as grandes empresas são incapazes de auxiliar na análise e compreensão do trabalho do dirigente da pequena empresa. Desta forma, esta pesquisa busca, por meio dos papéis propostos por Mintzberg (1971, 1973, 1975, 1994a, 2010), explorar o trabalho do dirigente da pequena empresa de construção civil inserido no contexto de obras públicas.

Em relação à característica fundamental dos dirigentes de pequenas empresas – a partir da diferenciação apresentada na literatura quanto à empreendedores e operadores gerencias (BEAVER, 2003; BEGLEY; BOYD, 1987; CARLAND, 1992; CARLAND et al. 1984; CHEN; GREENE; CRICK, 1998; FILION, 1996; MCINTYRE, 2001; STEWART JR. et al. 1999) – o dirigente da pequena empresa de construção civil inserido no contexto de obras públicas pode ser descrito como um operador gerencial na medida em que apresenta características relacionadas à liderança e coordenação com boa capacidade de comunicação e mobilização de pessoas em prol de resultados a serem alcançados⁸² (FELÍCIO; COUTO; CAIADO, 2012).

Mintzberg (1975) destaca a impossibilidade de divisão dos dez papéis formulados entre uma equipe de gestão, por exemplo. Neste sentido retoma-se o princípio ao qual a pequena empresa possui uma gestão centralizada na figura do dirigente e na sua tomada de decisão (DANDRIDGE, 1979; D'AMBOISE; MULDOWNNEY, 1988; FILION, 1996; HURST; PUGSLEY, 2011; TORRÈS; JULIEN, 2005) – sendo tais aspectos corroborados por esta pesquisa.

Mintzberg (1975, 2010) destaca que o desempenho indissociável dos dez papéis pelos gestores não significa que estes atribuem a mesma atenção a cada um deles na mesma proporção. No estudo conduzido Mintzberg (1975) destaca que gerentes de vendas durante a maior parte do seu trabalho desempenham papéis relacionados ao nível interpessoal, decorrente da natureza das atividades de *marketing*; gerentes de produção tendem a empregar maior atenção aos aspectos relacionados aos papéis do nível decisório, possivelmente como reflexo da eficiência buscada no seu fluxo de trabalho; enquanto que gerentes de recursos humanos tendem a focar em papéis relacionados ao nível informacional pois lhe são atribuídas funções de assessoria aos demais departamentos e gerentes da empresa.

Os resultados obtidos nesta pesquisa permitem inferir que dirigentes da pequena empresa de construção civil inseridos no contexto de obras públicas tendem a empregar maior

⁸² Em contrapartida, segundo Felício, Couto e Caiado (2012), empreendedores são pessoas com habilidades para desenvolvimento de negócios, com senso de competitividade e inovação, aceitação para correr riscos e sempre atento à novas oportunidades para desenvolvimento da empresa.

parte do seu tempo em papéis do nível interpessoal – fundamentalmente de líder e contato – e do nível decisório – alocador de recursos e negociador. Neste sentido sua atividade é voltada às habilidades de propriedade quando observada coordenação e monitoração e nas habilidades empreendedoras observada pela atuação em atividades de negociação e comunicação interpessoal (BREAVER; PRINCE, 2004). Em menor proporção o dirigente da pequena empresa de construção civil inserido no contexto de obras públicas desempenha o papel de disseminador, no nível informacional. Percebe-se, portanto, que em todos os casos os papéis dos níveis interpessoal, informacional e decisório permanecem inseparáveis e presentes no dia a dia de atuação do dirigente da pequena empresa, tal qual descrito por Mintzberg (1975, 1994a, 2010) na atuação de administradores.

Naturalmente a pesquisa apresenta acertos e falhas advindas das escolhas realizadas pelo pesquisador ao longo dos anos dedicados ao Doutorado. Destarte a própria limitação do pesquisador, ainda que constantemente orientado para fugir da proposição simplista e superficial, deve ser considerada. Deve-se pontuar ainda a impossibilidade de generalizações dos resultados. Ainda que buscada uma população de abrangência nacional os dados obtidos restringem-se a uma base de dados obtida em uma única empresa pública do Brasil, devendo ser pontuada a possível homogeneização das empresas por atuarem durante um período de tempo na mesma contratante podendo acarretar, aparente “isomorfismo” entre os dirigentes. A população final obtida, de 621 empresas, foi reduzida substancialmente assim que iniciada a etapa de operacionalização da pesquisa de campo por meio do envio do questionário, via *e-mail*, e posterior sensibilização dos dirigentes quanto à importância da participação. Uma grande quantidade de *e-mails* retornou apontando a troca do endereço eletrônico por parte das empresas ou até possível paralização das atividades, já que o recorte temporal da população inicia-se em 2013. Além disso, durante a etapa de sensibilização dos dirigentes diversos telefones não existiam ou encontravam-se desligados. Portanto, o tamanho da amostra ($n = 39$) também deve ser citado como aspecto limitador de generalizações.

Por tratar-se de uma população com bom tamanho amostral, e de abrangência nacional, um maior tempo poderia ter sido empregado à etapa de campo, resultando em uma maior amostra para análise estatística. A tomada de decisão em favor de um maior tempo empreendido à pesquisa de campo reduziria a carga de leituras em busca de referencial teórico e redação da pesquisa. Em trabalhos futuros será buscada a equação ideal que atenda ambas etapas da pesquisa.

Quanto ao tratamento estatístico, visando desdobramentos futuros da pesquisa, novas análises podem ser conduzidas, dentre elas o modelo de regressão linear, permitindo

medir a influência das diversas variáveis da pesquisa – idade, tempo de existência da empresa, escolaridade, estrutura organizacional, etc.

Além disso uma maior amostra permitira aprofundar a pesquisa quanto à possível influência do aspecto geográfico da sede da empresa, tal qual analisado por Watson et al. (2011) – onde infere-se a relação da localidade com aspectos de gestão do dirigente da pequena empresa ou ainda o gênero dos dirigentes, apontado por Eriksson, Henttonen e Mariläinen (2008) como influencia na condução da empresa por meio de uma atuação empreendedora do dirigente.

O aprofundamento quanto a diferenciação de dirigentes e empreendedores, verificado em diversos trabalhos, tais como Armstrong e Hird (2009), Beaver (2003), Beaver e Prince (2004), Begley e Boyd (1987), Fillion (1996), McIntyre (2001), Raymond et al. (2013), Storey (2011), Torres e Watson (2013) e Van der Merwe e Swardt (2008), pode auxiliar em análises futuras de pesquisa, tendo o dirigente como tema.

O comportamento do dirigente da amostra apontou uma influência do aspecto financeiro, quando analisada qual a fonte de recursos financeiros da empresa na execução das obras civis. Na análise das médias percebe-se uma grande variação, tanto entre os papéis quanto entre as diferentes formas de recursos. A influência da variável nas pequenas empresas é recorrente nos estudos acadêmicos – como por exemplo Fassin, Rossem e Buelens (2011), Johnsen e Machamon (2005), Tafner (1995), Welsh e White (1981) e Winter (1995) – no entanto novos estudos podem ser conduzidos a partir da fonte do recurso e não apenas sob o enfoque da dificuldade de obtenção.

As dificuldades encontradas na materialização da população em uma amostra considerável de empresas, descrito em Oliveira (2010) mostra que a aplicação de um questionário de forma impessoal – como envio de *e-mail* – apresenta limitações para uma boa taxa de retorno não discutida ou apontada em trabalhos analisados de outros países. Desta forma, a maneira como os dirigentes de pequenas empresas de construção civil, especificamente, tendem a enxergar a pesquisa faz com que o pesquisador que tenha interesse em empreender uma pesquisa com uso do método quantitativo deve buscar uma aproximação com os dirigentes, resultando em um maior tempo dispendido nas etapas de condução do trabalho de campo.

REFERÊNCIAS

- AGELL, J. Why are small firms different? Managers' views. **Scandinavian Journal of Economics**, v. 106, n. 3, p. 437-452, 2004.
- AGRESTI, A. **An introduction to categorical data analysis**. New Jersey: Wiley, 2007. p. 99-136.
- ALSEHAIMI, A.; KOSKELA, L.; TZORTZOPOULOS, P. Need for alternative research approaches in construction management: case of delay studies. **Journal of Management in Engineering**, v. 29, p. 407-413, 2013.
- ALTOUNIAN, C. S. **Obras públicas: licitação, contratação, fiscalização e utilização**. Belo Horizonte: Fórum, 2010. 409 p.
- ANDERSON, S. E.; GANSNEDER, B. M. Using electronic mail surveys and computer-monitored data for studying computer-mediated communications systems. **Social Science Computer Review**, v. 13, n. 1, p. 33-46, 1995.
- ANDERSSON, S.; TELL, J. The relationship between the manager and growth in small firms. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 16, n. 4, p. 586-598, 2009.
- ANDERY, P. R.; CAMPOS, C.; ARANTES, E. M. Desenvolvimento de um termo de referência para o gerenciamento de projetos integrados em uma instituição pública. **Gestão e Tecnologia de Projetos**, v. 7, n. 1, p. 38-61, 2012.
- ARB NOR, I.; BJERKE, B. **Methodology for creating business knowledge**. Thousand Oaks, California: Sage, 1997. p. 1-48.
- ARIYO, D. Small firms are the backbone of the nigerian economy. **Africa Economic Analysis**, 2008. Disponível em: <<http://www.africaeconomicanalysis.org/articles/40/1/small-firms-are-the-backbone-of-the-nigerian-economy/page1.html>>. Acesso em: 11 jun. 2014.
- ARMAN, R. et al. What health care managers do: applying Mintzberg's structured observation method. **Journal of Nursing Management**, v. 17, p. 718-729, 2009.
- ARMSTRONG, S. J.; HIRD, A. Cognitive style and entrepreneurial drive of new and mature business owner-managers. **Journal of Business and Psychology**, v. 24, n. 4, p. 419-430, 2009.
- BAETA, A. P. **Orçamento e controle de preços de obras públicas**. São Paulo: Pini, 2012. 456 p.
- BALLARD, G.; HOWELL, G. A. Competing construction management paradigms. **Proceedings Construction Research Congress**, p. 1-8, 2003.
- BANDEIRA-DE-MELLO, R. **Uma teoria substantiva da adaptação estratégica a ambientes turbulentos e com forte influência governamental: o caso das pequenas empresas construtoras de edificações**. 2002. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção)

– Universidade Federal de Santa Catarina, UFSC. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/84213?show=full>>. Acesso em: 29 mai. 2014.

BANDEIRA-DE-MELLO, R.; CUNHA, C. J. C. de A. Administrando o risco: uma teoria substantiva da adaptação estratégica de pequenas empresas a ambientes turbulentos e com forte influência governamental. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, p. 157-179, 2004. Edição especial.

BARRETT, R.; RAINNIE, A. What's so special about small firms? Developing an integrated approach to analysing small firm industrial relations. **Work Employment and Society**, v. 16, n. 3, p. 415-431, 2002.

BASHFORD, H. H. Small business in the construction industry. **Practice Periodical on Structural Design and Construction**, v. 1. p. 71-73, 1996.

BASS, L. W. Technical and Managerial Help for Small Enterprises. **World Development**, v. 4(4), p. 339-347, 1976.

BATTISTI, M.; PERRY, M. Walking the talk? Environmental responsibility from the perspective of small-business owners. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 18, p. 172-185, 2011.

BEAVER, G. Small firms: owners and entrepreneurs. **Strategic Change**, v. 12, p. 177-183, 2003.

BEAVER, G.; PRINCE, C. Management, strategy and policy in the UK small business sector: a critical review. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 11, n. 1, p. 34-49, 2004.

BEGLEY, T. M. Using founder status, age firm, and company growth rate as the basis for distinguishing entrepreneurs from managers of smaller businesses. **Journal of Business Venturing**, v. 10, p. 249-263, 1995.

BEGLEY, T. M.; BOYD, D. P. Psychological characteristics associated with performance in entrepreneurial firms and smaller businesses. **Journal of Business Venturing**, v. 2, v. 1, p. 79-93, 1987.

BELL, J. **Projeto de pesquisa: guia para pesquisadores iniciantes em educação, saúde e ciências sociais**. Porto Alegre: Artmed, 2008. 224 p.

BENATAR, S. R. Reflections and recommendations on research ethics in developing countries. **Social Science & Medicine**, v. 54, p. 1131-1141, 2002.

BENGLEY, T. M. Using founder status, age of firm, and company growth rate as the basis for distinguishing entrepreneurs from managers of smaller business. **Journal of Business Venturing**, v. 10, p. 249-263, 1995.

BERTELSEN, S. Construction management in a complexity perspective. In: **1st International SCRI Symposium**, 2004, Salford. Disponível em <[http://www.bertelsen.org/strategisk_r%E5dgivning_aps/pdf/Sal Ghobadian Ghobadian GHOBADIAN %202004.pdf](http://www.bertelsen.org/strategisk_r%E5dgivning_aps/pdf/Sal%20Ghobadian%20Ghobadian%202004.pdf)>. Acesso em: 12 fev. 2015.

BERTELSEN, S.; KOSKELA, L. Managing the three aspects of production in construction. In: **10th annual conference in the International Group for Lean Construction**, 2002, Gramado. Disponível em:

<http://www.bertelsen.org/strategisk_r%E5dgivning_aps/pdf/Managing%20the%20three%20aspects%20of%20production%20in%20construction.pdf>. Acesso em: 12 fev. 2015.

BESSER, T. L. Community involvement and the perception of success among small business operators in small towns. **Journal of Small Business Management**, v. 37, n. 4, p. 16-29, 1999.

_____. The consequences of social responsibility for small business owners in small towns. **Business Ethics: A European Review**, v. 21, n. 2, p. 124-139, 2012.

BIRLEY, S.; NORBURN, D. Owners and managers: the venture 100 vs the fortune 500. **Journal of Business Venturing**, v. 2, p. 351-363, 1987.

BLACKBURN, R.; KOVALAINEN, A. Researching small firms and entrepreneurship: past, present and future. **International Journal of Management Reviews**, v. 11, p. 127-148, 2009.

BLACKFORD, M. G. Small business in America: a historiographic survey. **The Business History Review**, v. 65, n. 1, p. 1-26, 1991.

BLAISE, P.; KEGELS, G. A realistic approach to the evaluation of the quality management movement in health care systems: a comparison between european and african contexts based on Mintzberg's organizational models. **International Journal of Health Planning and Management**, v. 19, p. 337-364, 2004.

BONETT, D. G.; WRIGHT, T. A. Cronbach's alpha reliability: interval estimation, hypothesis testing, and sample size planning. **Journal of Organizational Behavior**, v. 36, p. 3-15, 2015.

BOOCOCK, G.; SHARIFF, M. N. M. Measuring the effectiveness of credit guarantee schemes – evidence from Malaysia. **International Small Business Journal**, v. 23, n. 4, p. 427-454, 2005.

BOOKS Reviews. **Journal of Management Studies**, v. 34, n. 1, p. 153–169, 1997.

BRASIL. **Constituição: República Federativa do Brasil**. Brasília: Serviço Gráfico do DPF, 1988. 292 p.

_____. Tribunal de Contas da União – TCU. **Obras públicas: recomendações básicas para a contratação e fiscalização de obras públicas**. Brasília: TCU/SECOB, 2009. 94 p.

_____. Ministério do Trabalho e Emprego – MTE. **Relação Anual de Informações Sociais – Rais**. Brasília, 2014. Disponível em: < <http://portal.mte.gov.br/rais/>>. Acesso em: 31. jan. 2015.

_____. Banco do Brasil – BB. **Relatório Anual 2013**. Brasília, 2014a. Disponível em: < <http://www45.bb.com.br/docs/ri/ra2013/port/ra/index.htm>>. Acesso em: 05 ago. 2015.

_____. Banco do Brasil – BB. **Formulário de Referência 2015: data base 31/12/2014**. Brasília, 2015. Disponível em<www.bb.com.br/docs/pub/siteEsp/ri/pt/dce/dwn/FR2015.pdf>.

Acesso em: 05 ago. 2015.

_____. Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão. Departamento de Coordenação e Governança das Empresas Estatais – DEST. **Investimentos Empresas Estatais Federais**. Brasília, 2015. Disponível em: <http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/dest/150226_serie_historica.pdf>. Acesso em: 29 mai. 2015.

BRAUN, V.; CLARKE, V. Using thematic analysis in psychology. **Qualitative Research in Psychology**, v. 3, n. 2, p. 77-101, 2006.

BRESSER-PEREIRA, L. C. A organização burocrática. In: MOTTA, F. C. P.; BRESSER-PEREIRA, L. C. **Introdução à organização burocrática**. São Paulo: Thomson, 2004. cap. 1, p. 1-39.

BRITO, A. G. C. **Gestão estratégica da informação nas pequenas empresas: um estudo comparativo com as médias e grandes empresas do setor de serviços (hotelaria)**. 2008. 192 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, EESC/USP.

BRUCE, D. et al. (Small) business activity and state economic growth: Does size matter? **Regional Studies**, v. 43, p. 229-245, 2009.

BRUNO-FARIA, M. de F.; FONSECA, M. V. de A. Cultura da inovação: conceitos e modelos teóricos. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, n. 4, p. 372-396, 2014.

BURTON, B.; GOLDSBY, M. Corporate social responsibility orientation, goals, and behavior a study of small business owners. **Business & Society**, v. 48, n. 1, p. 88-104, 2009.

CALLAHAN, T. J.; CASSAR, M. D. Small business owners assessments of their abilities to perform and interpret formal market studies. **Journal of Small Business Management**, v. 33, n. 4, p. 1-9, 1995.

CAMPOS, P. H. P. Os empreiteiros de obras públicas e as políticas da ditadura para os trabalhadores da construção civil. **Em Pauta**, v. 12, n. 33, p. 65-83, 2014.

CARDOSO, F. F.; SILVA, F. B.; FABRICIO, M. M. Os fornecedores de serviços de engenharia e projetos e a competitividade das empresas de construção de edifício. In: NUTAU – ARQUITETURA E URBANISMO: TECNOLOGIAS PARA SÉCULO XXI, 1998, São Paulo. **Anais eletrônicos...** São Paulo: NUTAU, 1998. Disponível em: <<http://www.usp.br/nutau/nutau98.pdf>>. Acesso em: 31 mai. 2015.

CAREY, J. Role misconceptions and negotiations in small business owner/web developer relationships. **Journal of Management & Organization**, v. 14, n. 1, p. 85-99, 2008.

CARLAND, J. C.; CARLAND, J. W.; STEWART, W. H. Seeing what's not there: the enigma of entrepreneurship. **Journal of Small Business Strategy**, v. 7, n. 1, p. 1-20, 1996.

CARLAND, J. W. et al. Differentiating entrepreneurs from small business owners: a conceptualization. **Academy of Management Review**, v. 9, n. 2, p. 354-359, 1984.

CARROLL, S. J.; GILLEN, D. J. Are the classical management functions useful in describing managerial work? **Academy of Management Review**, v. 12, n. 1, p. 38-51, 1987.

CASTRO, J. A. de. **Invento & inovação: produtos e patentes na construção**. São Paulo: Annablume, 1999, 146 p.

CEGARRA-LEIVA, D.; SÁNCHEZ-VIDAL, E.; CEGARRA-NAVARRO, J. G. Work life balance and the retention of managers in spanish SMEs. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 23, n. 1, p. 91-108, 2012.

CHAN, A. P. C.; SCOTT, D.; CHAN, A. P. L. Factors Affecting the Success of a Construction Project. **Journal of Construction Engineering and Management**, v. 130, n. 1, 153-155, 2004.

CHANDLER JR., A. D. Escala, escopo e capacidade organizacional. In: McCRAW, T.K. (org.). **Ensaio para uma teoria histórica da grande empresa**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998. p. 304-342.

CHANG, S. D. Middle-level managers' perception of corporate entrepreneurship and their innovative work behaviors in smes. **Journal of Human Resource Management**, v. 20, n. 2, p. 27-54, 2013.

CHAVES, M. **Indústria da construção no Brasil: desenvolvimento, estrutura e dinâmica**. 1985. Dissertação (Mestrado em Economia Industrial) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, UFRJ. 1985. Disponível em: <<http://www.ie.ufrj.br/index.php/index-pos-graduacao/index-stricto-sensu/index-economia-ppge/ppge-dissertacoes-teses/d-mestrado-ppge>>. Acesso em: 15 jun. 2015.

CHEN, C. C.; GREENE, P. G.; CRICK, A. Does entrepreneurial self-efficacy distinguish entrepreneurs from managers? **Journal of Business Venturing**, v. 13, n. 4, p. 295-316, 1998.

CHOI, T. D.; JANG, J. K. A managerial evaluation of small-scale food processing business in rural area. **Korean Journal of Food Marketing Economics**, v. 26, n. 1, p. 97-116, 2009.

CHURCHILL, N. C.; LEWIS, V. L. The 5 stages of small business growth. **Harvard Business Review**, v. 61(3), p. 30-&, 1983. Disponível em: <<https://hbr.org/1983/05/the-five-stages-of-small-business-growth>> . Acesso em: 3 mai. 2015.

COLENCI JUNIOR, A.; GUERRINI, F. M. Gestão da produtividade e competitividade. In: ESCRIVÃO FILHO, E (ed.). **Gerenciamento na construção civil**. São Carlos: EESC/USP, 2009. p. 159-207.

COLOMBO, M. G. et al. Small business and networked innovation: organizational and managerial challenges. **Journal of Small Business Management**, v. 50, n. 2, p. 181-190, 2012.

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

COVIELLO, N. E.; MUNRO, H. J. Growing the entrepreneurial firm. **European Journal of Marketing**, v. 29, n. 7, p. 49-61, 1995.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Artmed, 2010. 296 p.

CRONBACH, L. J.; SHAVELSON, R. J. My current thoughts on coefficient alpha and successor procedures. **Educational and Psychological Measurement**, v. 64, n. 3, p. 391-418, 2004.

CRUBELLATE, J. M. Participação como controle social: uma crítica das estruturas organizacionais flexíveis. **RAE-Eletrônica**, v. 3, n. 2, p. 2-18, 2004.

CURRAN, J. 'Specificity' and 'Denaturing' the Small Business. **International Small Business Journal**, v. 24, p. 205-210, 2006.

D'AMBOISE, G.; MULDOWNNEY, M. Management theory for small business: attempts and requirements. **Academy of Management Review**, v. 13, p. 226-240, 1988.

DANDRIDGE, T. C. Children are not "little grown-ups": small business needs its own organizational theory. **Journal of Small Business Management**, v. 17, p. 53-57, 1979.

DAVILA, T. An exploratory study on the emergence of management control systems: formalizing human resources in small growing firms. **Accounting, Organizations and Society**, v. 30, p. 223-248, 2005.

DAY, J. The value and importance of the small firm to the world economy. **European Journal of Marketing**, v. 34, p. 1033-1037, 2000.

DE FRAJA, G. Entrepreneur or manager: who runs the firm? **The Journal of Industrial Economics**, v. 44, n. 1, p. 89-98, 1996.

DE JONG, J. P. J. The decision to exploit opportunities for innovation: a study of high-tech small-business owners. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 37, n. 2, p. 281-301, 2013.

DE 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-mecânico de Araraquara, Matão e São Carlos – SP**. 2010. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, EESC/USP.

DE OLIVEIRA, J. et al. O trabalho do dirigente da pequena empresa pode ser descrito pelos papéis do administrador? **Revista de Negócios**, v. 15, n. 3, p. 49-66, 2010.

DE OLIVEIRA, J. et al. What do small business owner-managers do? A managerial work perspective. **Journal of Global Entrepreneurship Research**, v. 5, n. 19, p. 1-21, 2015.

DEEKS, J. The small firm – asset or liability? **Management Decision**, v. 10, n. 1, p. 52-70, 1972.

DELMAR, F.; WIKLUND, J. The effect of small business managers' growth motivation on firm growth: a longitudinal study. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 32, n. 3, p. 437-457, 2008.

DEN OTTER, A.; EMMITT, S. Design team communication and design task complexity. **Architectural Engineering and Design Management**, v. 4, p. 121-129, 2008.

DRUCKER, P. F. A pequena empresa; a média empresa; a empresa em crescimento. In: _____. **Práticas de administração de empresas**. São Paulo: Pioneira, 1981. Cap. 18.

_____. Entrepreneurial strategies. **California Management Review**, v. 27, n. 2, p. 9-25, 1985.

_____. Social innovation – managements new dimension (reprinted form the Frontiers of management – where tomorrows decisions are being shaped today). **Long Range Planning**, v. 20, p. 29-34, 1987.

DYKEMA, J. et al. Mailed invitations and incentives on response rates, data quality, and costs in a web survey of university faculty. **Social Science Computer Review**, v. 31, n. 3, p. 359-370, 2012.

ELLEGAARD, C. The purchasing orientation of small company owners. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 24, n. 3-4, 291-300, 2009.

ELLIOTT, R.; BOSHOFF, C. The influence of the owner-manager of small tourism businesses on the success of internet marketing. **South African Journal of Business Management**, v. 38, n. 3, p. 15-27, 2007.

ERIKSSON, P.; HENTTONEN, E.; MARILÄINEN, S. Managerial work and gender – ethnography of cooperative relationships in small software companies. **Scandinavian Journal of Management**, v. 24, n. 4, p. 354-363, 2008.

ESCRIVÃO FILHO, E. **A natureza do trabalho do executivo: uma investigação sobre as atividades racionalizadoras do responsável pelo processo produtivo em empresas de médio porte**. 1995. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, UFSC.

_____. **Pequena empresa e administração estratégica: reconhecendo especificidades, restrições e facilitadores com o mapa organizacional**. 2006. Tese (Livre-Docência) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, EESC/USP.

ESCRIVÃO FILHO, E.; GUERRINI, F. M. Teoria administrativa sob enfoque dos temas organizacionais. In: ESCRIVÃO FILHO, E.; PERUSSI FILHO, S. (orgs.). **Teorias de administração: introdução ao estudo do trabalho do administrador**. São Paulo: Saraiva, 2010. p. 3-34.

ESCRIVÃO FILHO, E.; MENDES, J. V. O trabalho do administrador: uma visao geral e crítica. In: ESCRIVÃO FILHO, E.; PERUSSI FILHO, S. (orgs.). **Teorias de administração: introdução ao estudo do trabalho do administrador**. São Paulo: Saraiva, 2010. Cap. 2, p. 35-54.

FABRICIO, M. M. **O projeto simultâneo na construção de edifícios**. 2002. Tese (Doutorado). Escola Politécnica – Universidade de São Paulo, Poli/USP. 329 p.

_____. Industrialização das construções: revisão e atualização de conceitos. **Pós. Revista do Programa de Pós-Graduação em Arquitetura e Urbanismo da FAU/USP**, v. 20, p. 228-248, 2013.

FADAHUNSI, A. The growth of small businesses: towards a research agenda. **American Journal of Economics and Business Administration**, v. 4, n. 1, 105-115, 2012.

FARAH, M. F. S. **Processo de trabalho na construção habitacional: tradição e mudança**. São Paulo: Annablume, 1996. 308 p.

FASSIN, Y.; ROSSEM, A. V.; BUELENS, M. Small-business owner-managers' perceptions of business ethics and CRS-related concepts. **Journal of Business Ethics**, v. 98, p. 425-453, 2011.

FELÍCIO, J. A.; COUTO, E.; CAIADO, J. Human capital and social capital in entrepreneurs and managers of small and medium enterprises. **Journal of Business Economics and Management**, v. 13, n. 3, p. 395-420, 2012.

FERNÁNDEZ-SOLÍS, J. L. The systematic nature of the construction industry. **Architectural Engineering and Design Management**, v. 4, p. 31-46, 2011.

FILION, L. J. Differences in managerial systems of owner-managers – small-business entrepreneurs and small-business operators. **Canadian Journal of Administrative Sciences**, v. 13, n. 4, p. 306-320, 1996.

FLOREN, H. **Managerial Work and Learning in Small Firms**. 2005. Ph. D. Thesis (Project Management) – Chalmers University of Technology, Göteborg, 2005.

_____. Managerial work in small firms: summarising what we know and sketching a research agenda. **International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research**, v. 12, n. 5, p. 272-288, 2006.

FLOREN, H.; TELL, J. What do owner-managers in small firms really do? Replicationg Chorán, Mintzberg and Kurk & Aldrich. **Proceedings** 16th Annual Conference of Small Enterprise Association of Australia and New Zealand, 2003.

_____. Managerial behavior in small firms: does it matter what managers do? In: TENGBLAD, S. (ed.). **The work of managers: towards a practice theory of management**. Oxford: Oxford University Press, 2012. Cap. 13, p. 245-263.

FRANCO, M.; HAASE, H. Failure factors in small and medium-sized enterprises: qualitative study from an attributional perspective. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 6, n. 4, p. 503-521, 2010.

FREITAS, M. E. de. Viver a tese é preciso! Reflexões sobre as aventuras e desventuras da vida acadêmica. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 42, n. 1, p. 88-93, 2002.

FULLER-LOVE, N. Management development in small firms. **International Journal of Management Reviews**, v. 8, n. 3, p. 175-190, 2006.

GABRIELSSON, J.; TELL, J. Managerial learning and development in small firms: implications based on observations of managerial work. **Report**. Lund, 2009. (CIRCLE

Electronic Working Paper Series, paper n. 2009/03).

GARDELIN, J. P.; ROSSETTO, C. R.; VERDINELLI, M. A. O relacionamento entre a incerteza ambiental e o comportamento estratégico na percepção dos gestores de pequenas empresas. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 48, n. 4, p. 702-715, 2013.

GARTNER, W. B. A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation. **The Academy of Management Review**, v. 10, n. 4, p. 696-706, 1985.

_____. "Who is the entrepreneur?" is the wrong question. **Entrepreneurship Theory and Practice**, p. 47-67, 1989.

GEERTSEMA, C. J.; GIBSON JR., G. E.; RYAN-ROSE, D. J. Emerging trends of the owner-contractor relationship for capital facility projects from the contractor's perspective. Center For Construction Industry Studies , Report 32. The University of Texas at Austin, 2003. 62 p.

GHOBIADIAN, A.; GALLEAR, D. N. Total quality management in SMEs. **Omega: International Journal of Management**, v. 24, p. 83-106, 1996.

_____. TQM and organization size. **International Journal of Operations & Production**, v. 17, p. 121-&, 1997.

GIANG, D. T. H.; PHENG, L. S. Role of construction in economic development: review of key concepts in the past 40 years. **Habitat International**. v. 35. p. 118-125, 2011.

GIBB, A. A. Small firms training and competitiveness: building upon the small bussiness as a learning organisation. **International Small Business Journal**, v. 15, n. 59, p. 13-29, 1997.

_____. SME policy, academic research and the growth of ignorance, mythical concepts, myths, assumptions, rituals and confusions. **International Small Business Journal**, v. 18, n. 3, p. 13-35, 2000.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002. 175 p.

GILL, A.; BIGER, N. Barriers to small business growth in Canada. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 19, n. 4, p. 656-668, 2012.

GOULDING, J. S. et al. New offsite production and business models in construction: priorities for the future research agenda. **Architectural Engineering and Design Management**, v. 11, n. 3, p. 163-184, 2015.

GRAY, C.; MABEY, C. Management development: key differences between small and large businesses in Europe. **International Small Business Journal**, v. 23, n. 5, p. 467-485, 2005.

GRILO, L. M. et al. International building design management: results from a case study in São Paulo – SP. **Architectural Engineering and Design Management**, v. 3, p. 1-13, 2007.

GROAK, S. Is construction an industry? Notes towards a greater analytic emphasis on external linkages. **Construction Management and Economics**, v. 12, p. 287-293, 1994.

GUERRA, O.; TEIXEIRA, F. A sobrevivência das pequenas empresas no desenvolvimento

capitalista. **Revista de Economia Política**, v. 30, n. 1, p. 124- 139, 2010.

GUMPERT, D. E.; BOYD, D. P. The loneliness of small-business owner. **Harvard Business Review**, v. 62, n. 6, p. 18-&, 1984.

HA-BROOKSHIRE, J. E. Does the firm size matter on firm entrepreneurship and performance? US apparel import intermediary case. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 16, n. 1, p. 132-146, 2009.

HALL, R. H. The concept of bureaucracy: an empirical assessment. **American Journal of Sociology**, v. 69, p. 32-40, 1963.

HAMELIN, A. Influence of family ownership on small business growth. Evidence from French SMEs. **Small Business Economics**, v. 41, n. 3, p. 563-579, 2013.

HARTMANN, H. Managers and entrepreneurs: a useful distinction? **Administrative Science Quarterly**, v. 3(4), p. 429-451, 1959. Disponível em: <<http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=a86fb392-04d8-469f-b8be318d88b54836%40sessionmgr4003&crlhashurl=login.aspx%253fdirect%253dtrue%2526profile%253dehost%2526scope%253dsite%2526authtype%253dcrawler%2526jrnl%253d00018392%2526AN%253d6440079&hid=4204&vid=0>> . Acesso em: 14 jun. 2015.

HASLE, P. et. al. The working environment in small firms: responses from owner-managers. **International Small Business Journal**, v. 30, n. 6, p. 622-639, 2012.

HERNSEN, D. P. Management training for small engineering firms. **Journal of Management in Engineering**, v. 3. p. 173-176, 1987.

HOLMES, T. J.; SCHMITZ JR., J. A. Managerial tenure, business age, and small business turnover. **Journal of Labor Economics**, v. 14, n. 1, p. 79-99, 1996.

HOY, F.; HELLRIEGEL, D. The Kilmann and Herden model of organizational-effectiveness criteria for small business managers. **Academy of Management**, v. 25, n. 2, p. 308-322, 1982.

HURST, E.; PUGSLEY, B. W. What do small businesses do? **Brooking Papers on Economic Activity**, p. 73-142, 2011.

IBN-HOMAID, N. T. A comparative evaluation of construction and manufacturing materials management. **International Journal of Project Management**, v. 20, p. 263-270, 2002.

JAMES JR., H. S. Owner as manager, extends horizons and the family firm. **International Journal of Economics of Business**, v. 6, p. 41-55, 1999.

JENSEN, P. A. Design integration of facilities management: a challenge of knowledge transfer. **Architectural Engineering and Design Management**, v. 5, p. 124-135, 2009.

JOHNSON, G. J.; McMAHON, R. G. P. Owner-manager gender, financial performance and business growth amongst SMEs from Australia's business longitudinal survey. **International Business Journal**, v. 23(2), p. 115-142, 2005.

JOHNSTON, M. A. Delegation and organizational structure in small businesses – influences

of manager's attachment patterns. **Group & Organization Management**, v. 25, v. 1, p. 4-21, 2000.

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

JULIEN, P. A. Small Businesses 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.

_____. **Lês PME bilan et perspectives**. Quebec: Economica, 1997.

JULIEN, P. A.; LAFRANCE, C. Towards the formalization of 'small is beautiful' – societal effectiveness versus economic efficiency. **Futures**, v. 15, n. 3, p. 211-221, 1983.

JUMPPONEN, J.; IKÄVALKO, M.; PIHKALA, T. Management and change in turbulent times: how do russian small business managers perceive the development of their business environment? **Journal of Business Economics and Management**, v. 9, n. 2, p. 115-122, 2008.

JUSTIN FILHO, M. **Princípios gerais de Direito Administrativo**. São Paulo: Malheiros Editores. v. I, p. 407-421, 2007.

KANTER, R. M. The new managerial work. **Harvard Business Review**, v. 67, p. 85-92, 1989.

KAPLAN, J.; FELLOW, P. W. Small business is big business. **Practice Periodical on Structural Design and Construction**, v. 1, n. 3, p. 178-178, 1996.

KATZ, J. P.; NIEHOFF, B. P. How owners influence strategy – a comparison of owner-controlled and manager-controlled firms. **Long Range Planning**, v. 31, n. 5, p. 755-761, 1998.

KAUTONEN, T. et al. Ties that blind? How strong ties affect small business owner-managers' perceived trustworthiness of their advisors. **Entrepreneurship and Regional Development**, v. 22, n. 2, p. 189-209, 2010.

KITCHENHAM, B. Procedures for performing systematic reviews. **Technical Report TR/SE-401**, Keele University and NICTA, 2004.

KITCHENHAM, B.; MENDES, E.; TRAVASSOS, G. H. A systematic review of cross – vs. within – company cost estimation studies. **Evaluation and Assessment in Software Engineering**, v. 2. p. 45-52, 2007.

KOONTZ, H.; O'DONNELL, C. The functions and authority of the manager. In: _____. **Principles of management: an analysis of managerial functions**. McGraw Hill, 1972. cap. 3, p. 46-57.

KOTTER, J. P. **The general managers**. New York: Free Press, 1982. 221 p.

_____. What effective general managers really do. **Harvard Business Review**, v. 77, n. 2, p. 145-159, 1999.

KRAUSS, S. I. et al. Entrepreneurial orientation: a psychological model of success among southern African small business owners. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 14, n. 3, p. 315-344, 2005.

KURATKO; D. F.; GOODALE, J. C.; HORNSBY, J. S. Quality practices for a competitive advantage in smaller firms. **Journal of Small Business Management**, v. 39, n. 4, p. 293-311, 2001.

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, p. 975-984, 1983.

LANS, T. et al. Searching for entrepreneurs among small business ownermanagers in agriculture. **Wageningen Journal of Life Sciences**, v. 68, p. 41-51, 2014.

LAUFER, A. Essentials of project planning: owner's perspective. **Journal of Management in Engineering**, v. 6, p. 162-176, 1990.

LAUFER, A.; TUCKER, R. L. Is construction project planning really doing its job? A critical examination of focus, role and process. **Construction Management and Economics**, v. 5, n. 3, p. 243-266, 1987.

LAWRENCE, P. R.; LORSCH, J. W. **As empresas e o ambiente: diferenciação e integração administrativas**. Petrópolis: Vozes, 1973. cap. 1 e 2, p. 17-72.

LEAVITT Hierarchies, authority and leadership. **Leader to Leader**, v. 37, p. 55-61, 2005.

LEONE, N. M. C. P. G. A dimensão física das pequenas e médias empresas: a procura de um critério homogeneizador. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 31, n. 2, p. 53-59, 1991.

_____. As especificidades das pequenas e médias empresas. **Revista de Administração**, v. 34, n. 2, p. 91-94, 1999.

LESAKOVA, D. Managerial decision in the internationalization of small and medium businesses. **Ekonomicky Casopis**, v. 58, n. 10, p. 1026-1038, 2010.

LIMA, L. F. C.; JORGE, P. L. Sucesso e dificuldades na implantação de novos procedimentos no gerenciamento de obras públicas. **Anais... VII Encontro Nacional de Tecnologia do Ambiente Construído Qualidade no Processo Construtivo**, p. 693-700, 1998.

LITZINGER, W. D. The motel entrepreneur and the motel manager. **The Academy of Management Journal**, v. 8, n. 4, p. 268-281, 1965.

LIU, Y. S.; ZHAO, X. F.; LIAO, Y. P. Market Structure, Ownership Structure, and Performance of China's Construction Industry. **Journal of Construction Engineering and Management**, v. 139, n. 7, p. 852-857, 2013.

LIU, Y.; ABDALLA, A. N. Evaluating the managerial behavior of managing knowledge in chinese SMEs. **Information Technology & Management**, v. 14, n. 2, p. 159-165, 2013.

LOCKYER, C.; SCHOLARIOS, D. The “rain dance” of selection in construction: rationality as ritual and the logic of informality. **Personnel Review**, v. 36, n. 4, p. 528-548, 2007.

LOFSTROM, M.; BATES, T.; PARKER, S. C. Why are some people more likely to become small-businesses owners than others: Entrepreneurship entry and industry-specific barriers. **Journal of Business Venturing**, v. 29, n. 2, p. 232-251, 2014.

LOPES, A. de O. **Superfaturamento de obras públicas: estudo das fraudes em licitações e contratos administrativos**. São Paulo: Livro Pronto, 2011. 226 p.

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

MAGENT, C. S. et al. A design process evaluation method for sustainable buildings. **Architectural Engineering and Design Management**, v. 5, p. 62-74, 2009.

MARTA J.; SINGHAPAKDI, A.; KRAFT, K. Personal characteristics underlying ethical decisions in market situations: a survey of small business managers. **Journal of Small Business Management**, v. 46, n. 4, p. 589-606, 2008.

MARTIN, G.; STAINES, H. Managerial competences in small firms. **Journal of Management Development**, v. 13, n. 7, p. 23-34, 1994.

MARTIN, L. Internet adoption and use in small firms: internal processes, organizational culture and the roles of the owner-manager and key staff. **New Technology, Work and Employment**, v. 20, n. 3, p. 190-204, 2005.

MATHESON, C. Understanding the policy process: the work of Henry Mintzberg. **Public Administration Review**, v. 69, n. 6, p. 1148-1161, 2009.

MATTHIENSEN, A. **Uso do coeficiente alfa Cronbach em avaliações por questionários**. Relatório 48. Boa Vista: Embrapa, 2011. 31 p.

MCINTYRE, R. The role of small and medium enterprises in transition: growth and entrepreneurship. World Institute for Development Economics Research (UNU/Winder). 2011, 63 p.

MEAD, D. C.; LIEDHOLM, C. The dynamics of micro and small enterprises in developing countries. **World Development**, v. 26, n. 1, p. 61-74, 1998.

MEDEIROS, C. M de. Pequenas e médias empresas: aspectos pouco analisados. **Rev. Adm. Empres.**, v. 22, n. 4, 1982.

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

_____. **Gestão, cooperação e integração para um novo modelo voltado à qualidade do processo de projeto na construção de edifícios**. 2001. Tese Livre-Docência. Escola Politécnica – Universidade de São Paulo, Poli/USP.

MELHADO, S. B. Gestão de projetos complexos e as novas demandas. In: SALGADO, M. S. et al. (orgs.). **Projetos complexos e seus impactos na cidade e na paisagem**. Rio de Janeiro: Proarq, 2012. p. 102-109.

MELLO, C. A. B. de. **Curso de direito administrativo**. São Paulo: Malheiros, 2007. p. 505-594.

MELLO, L. C. B. de B.; AMORIM, S. R. L de. O subsetor de edificações da construção civil no Brasil: uma análise comparativa em relação à União Européia e aos Estados Unidos. **Produção**, v. 19, n. 2, p. 388-399, 2009.

MELLO, L. C. B. de B.; AMORIM, S. R. L de.; BANDEIRA, R. A. de M. Um sistema de indicadores para comparação entre organizações: o caso das pequenas e médias empresas de construção civil. **Gestão & Produção**, v. 15, n. 2, p. 261-274, 2008.

MEMBA, S. F.; GAKURE, W. R.; KARANJA, K. Venture capital (VC): its impact on growth of small and medium enterprises in Kenya. **International Journal of Business and Social Science**, v. 3, n. 6, p. 32-38, 2012.

MENDES, L. A. F. Senior managers and smes' propensity to quality improvement programs - a comparative analysis. **Ekonomika a Management**, v. 16, n. 4, p. 89-103, 2013.

MERZ, G. R.; SAUBER, M. H. Profiles of managerial activities in small firms. **Strategic Management Journal**, v. 16, p. 551-564, 1995.

MESSEGHEM, K. Strategic entrepreneurship and managerial activities in SMEs. **International Small Business Journal**, v. 21, n. 2, p. 197-212, 2003.

MEYER, B. A arte de argumentar: com exercícios corrigidos. São Paulo: WMF Martins Fontes, 2008. p. 63-264.

MIN, S. K. Characters and performance recognition of small business owners – beauty industry. **Journal of Industrial Economics and Business**, v. 23, n. 4, p. 2089-2103, 2010.

MINTZBERG, H. Managerial work: analysis from observation. *Management Science*, v. 18, n. 2, p. B-97-B-110, 1971.

_____. The nature of managerial work. New York: Harper & Row, 1973. 298 p.

_____. Managers job – folklore and fact. **Harvard Business Review**, v. 53, n. 4, p. 49-61, 1975.

_____. Rouding out the manager's job. **MIT Sloan Management Review**, v. 36, n. 1, p. 11-26, 1994a.

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

_____. **Managing**: desvendando o dia a dia da gestão. Porto Alegre: Bookman, 2010. 304 p.

MITCHELMORE, S.; ROWLEY, J. Entrepreneurial competencies: a literature review and development agenda. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, v.

16, n. 2, p. 92-111, 2010.

MITRA, J.; ABUBAKAR, Y. A. Entrepreneurship, growth and the high impact firms in regions. **Proceedings** 3rd Annual Conference for the Academy of Innovation and Entrepreneurship, p. 43-60, 2010.

MONTEIRO FILHA, D. C. et al. **Construção civil no Brasil: investimentos e desafios**. Brasília: Bando Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – Bndes, 2010. p. 300-356. Reatório Perspectivas do Investimento 2010-2013. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Publicacoes/Paginas/perspectivas_investimento2010.html> . Acesso em: 12 jul. 2015.

MONTEIRO FILHA, D. C.; COSTA, A. C. R. da; ROCHA, E. R. P. da. **Perspectivas e desafios para inovar na construção civil**. Brasília: Bando Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – Bndes, 2010. p. 353-410. Bndes Setorial. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Publicacoes/Consulta_Expressa/Setor/Construcao_Civil/201003_10.html>. Acesso em: 12 jul. 2015.

MONTGOMERY, D. C.; RUNGER, G. C. **Applied statistics and probability for engineers**. New Jersey: Wiley, 2003. p. 468-504.

MORAES, C. et al. Systematic mapping study in small business: the quest for contemporary understanding. **Procedia – Social and Behavioral Sciences**. v. 143, p. 916-920, 2014.

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.

MUIR, I.; LANGFORD, D. Managerial behaviour in two small construction organisations. **International Journal of Project Management**, v. 12, n. 4, p. 244-253, 1994.

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

NATALE, S. M.; SORA, S. A. From Medics to Managers: the Ascent of the Entrepreneur. **Journal of Business Ethics**, v. 87, n. 3, p. 337-342, 2009.

NICHTER, S.; GOLDMARK, L. Small firm growth in developing countries. **World Development**, v. 37, n. 9, p. 1453-1464, 2009.

NOORDEGRAAF, M.; STEWART, R. Managerial behaviour research in private and public sectors: distinctiveness, disputes and directions. **Journal of Management Studies**, v. 37, n. 3, p. 427-443, 2000.

O'DRISCOLL, M. Design for manufacture. **Journal of Materials Processing Technology**, v. 122, p. 318-321, 2002.

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

OKEYO, W. O.; GATHUNGU, J.; K'OBONYO, P. The Effect of Business Development Services on Performance of Small and Medium Manufacturing Enterprises in Kenya.

International Journal of Business and Social Research, v. 4, n. 6, p. 12-26, 2014.

OLIVEIRA, J. O.; MELHADO, S. B. O papel do projeto em empreendimentos públicos: dificuldades e possibilidades em relação à qualidade. IN: 2º WORKSHOP NACIONAL, 2002, Porto Alegre. **Anais...**

_____. Proposta de um modelo de gestão para pequenas empresas de projeto de edifícios. **Gestão & Tecnologia de Projetos**, v. 3, n. 2, p. 106-126, 2008.

PADILHA, E.; BANDEIRA-DE-MELLO, R. Uma análise da heterogeneidade de serviços de pequenas empresas à luz da Visão Baseada em Recursos (RBV): o caso dos serviços profissionais de engenharia. IN: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 2007, Rio de Janeiro. **Anais...**

PAJO, K.; COETZER, A.; GUENOLE, N. Formal development opportunities and withdrawal behaviors by employees in small and medium-sized enterprises. **Journal of Small Business Management**, v. 48, n. 3, p. 281-301, 2010.

PARK, J.; PARK, T. Effects of production innovation and managerial innovation on business. **Journal of Business Research**, v. 27, n. 2, p. 27-47, 2012.

PARKER, L. D.; RITSON, P. A. Revisiting Fayol: anticipating contemporary management. **British Journal of Management**, v. 16, p. 175-194, 2005.

PASQUIRE, C.; SALVATIERRA-GARRIDO, J. Introducing the concept of first and last value to aid lean design: learning from social housing projects in Chile. **Architectural Engineering and Design Management**, v. 7, n. 2, p. 128-138, 2011.

PHILIPPSSEN JR., L. A.; ESCRIVÃO FILHO, E. O papel do dirigente-proprietário de pequenas empresas de construção civil atuantes no setor de obras públicas: percepções e possibilidades. In: XIX Simpósio de Engenharia de Produção – UNESP, p. 2-11, 2012. **Anais...**

PIMPLE, K. D. Six domains of research ethics: A heuristic framework for the responsible conduct of research. **Science and Engineering Ethics**, v. 8, n. 2, p. 191-205, 2002.

PINTO, M. de R.; SANTOS, L. L. da S. Em busca de uma trilha interpretativista para a pesquisa do consumidor: uma proposta baseada na fenomenologia, na etnografia e na grounded theory. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 7, n. 2, p. 1-28, 2008.

PREUSS, L. On the contribution of public procurement to entrepreneurship and small business policy. **Entrepreneurship and Regional Development**, v. 23, n. 9-10, p. 787-814, 2011.

R. A. What's so great about small business? **The Economist**, Washington, 30 jun. 2011. Disponível em: <<http://www.economist.com/blogs/freeexchange/2011/06/entrepreneurship-0>>. Acesso em: 22 jul. 2013.

RAMOS, G. **Uma introdução ao histórico da organização racional do trabalho**. Brasília: Conselho Federal de Administração – CRA, 2008. 132 p.

RAMOS, S. C.; FERREIRA, J. M.; GIMENEZ, F. A. P. Cognição do ambiente competitivo:

um estudo dos construtos mentais utilizados por proprietários de pequenas empresas. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 3, p. 392-412, 2011.

RATTNER, H. Nota introdutória. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v.22, n. 4, 1982.

_____. Acumulação de capital, internacionalização da economia e as pequenas e médias empresas. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 22, n. 4, p. 97-106, 1984.

RAYMOND, L. et al. Dimensions of small business performance from the owner-manager's perspective: a re-conceptualization and empirical validation. **Entrepreneurship & Regional Development**, v. 25(5-6), p. 468-499, 2013.

REEVES, K. Construction business systems in Japan: general contractors and subcontractors. **Building Research & Information**, v. 30, n. 6, p. 413-424, 2002.

RENÉ, H. et al. Realidad de la formación gerencial en las pequeñas y medianas empresas venezolanas. **Revista Venezolana de Gerencia**, v. 41, n. 13, p. 107-125, 2008.

RIBEIRO, S. X. **Gestão estratégia de comunicação na pequena empresa: estudo comparativo de casos de empresas hoteleiras da região central do Estado de São Paulo**. 2008. 210 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, EESC/USP.

RICHBELL, S. M.; WATTS, H. D.; WARDLE, P. Owner-managers and business planning in the small firm. **International Business Journal**, v. 24, n. 5, p. 496-514, 2006.

ROBBINS, D. L. et al. An empirical assessment of the contribution of small business employment to U.S. state economic performance. **Small Business Economics**, v. 15, p. 293-302, 2000.

ROSIM, D. et al. Especificidades de gestão da pequena empresa: identificação de temas relevantes no período 1960-2014 por meio de levantamento sistemático. In: XIX Reunión Anual de la Red PyMEs Mercosur: pymes, innovación y desarrollo, 2014, Campinas. **Anais eletrônicos...** Campinas: Red PyMEs. Disponível em: <http://www3.eco.unicamp.br/neit/images/stories/arquivos/Setores_redes_cadeias_produtivas_e_clusters_de_empresas.pdf> . Acesso em: 19 dez. 2014.

ROXAS, B.; COETZER, A. Institutional Environment, Managerial Attitudes and Environmental Sustainability Orientation of Small Firms. **Journal of Business Ethics**, v. 111, n. 4, p. 461-476, 2012.

RUDOLPH, L. I; RUDOLPH S. H. (1979). Authority and power in bureaucratic and patrimonial administration: a revisionist interpretation of weber on pureaucracy. **World Politics**, v. 31. p. 195-227.

SADLER-SMITH, E. et al. Managerial behavior, entrepreneurial style, and small firm performance. **Journal of Small Business Management**, v. 41, n. 1, p. 47-67, 2003.

SANTOS, H. de P.; STARLING, C. M. D.; ANDERY, P. R. P. Estudo introdutório sobre aditivos contratuais em obras públicas de edificações de âmbito municipal. **Construindo**, v. 6, n. 2, p. 26-34, 2014.

SAVULESCU, J.; CHALMERS, I.; BLUNT, J. Are research ethics committees behaving unethically? Some suggestions for improving performance and accountability. **British Medical Journal**, v. 313, n. 7069, p. 1390-1393, 1996.

SENNETT, R. **A cultura do novo capitalismo**. Rio de Janeiro: Record, 2008. 189 p.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (org.). **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa: 2010-2011**, 2011. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa_2012.pdf>. Acesso em: 10 de agosto de 2014.

SHAPER, A. What management says and what managers do. **Interfaces**, v. 7, n. 2, p. 106-108, 1977.

SHAPIRA, Z.; DUNBAR, R. L. M. Testing Mintzberg's managerial roles classification using an in-basket simulation. **Journal of Applied Psychology**, v. 65, n. 1, p. 87-95, 1980.

SILVEIRA NETO, P. A. da M. et al. A systematic mapping study of software product lines testing. **Information and Software Technology**, v. 53, p. 407-423, 2011.

SIMSEK, Z. Sample surveys via electronic mail: a comprehensive perspective. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 39, n. 1, p. 77-83, 1999.

SMITH, A. O princípio da divisão do trabalho. In: _____. **A mão invisível**. São Paulo: Penguin Classics & Companhia das Letras, 2013. cap. 1, p. 7-23.

SOUZA, M. C. de A. F. de; MAZZALI, L. Conceito e espaço da pequena empresa na estrutura industrial: heterogeneidade e formas de inserção. **Gestão & Produção**, v. 15, n. 3, p. 591-603, 2008.

STAKE, R. E. (2011). **Pesquisa qualitativa: estudando como as coisas funcionam**. Porto Alegre: Penso. p. 21-45.

STEWART JR. et al. A proclivity for entrepreneurship: a comparison of entrepreneurs, small business owners, and corporate managers. **Journal of Business Venturing**, v. 14, n. 2, p. 189-214, 1999.

STEWART, R. To understand the manager's job: consider demands, constraints, choices. **Organizational Dynamics**, v. 4, n. 4, p. 22-32, 1976.

_____. Research Managerial agendas— reactive or proactive? **Organizational Dynamics**, v. 8, n. 2, p. 34-47, 1979.

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

STEYN, E.; STEYN, T. F. J. Managerial competencies among first-line newsroom managers at small to medium-sized mainstream media enterprises in South Africa. **South African Journal of Economic and Management Sciences**, v. 9, n. 3, p. 322-340, 2006.

STONE, G. Let's talk adapting accountants' communications to small business managers' objectives and preferences. **Accounting Auditing & Accountability Journal**, v. 24, n. 6, p.

781-809, 2011.

STOREY, D. J. Optimism and chance: the elephants in the entrepreneurship room. **International Small Business Journal**, v. 29, n. 4, p. 303-321, 2011.

STREINER, D. Being Inconsistent about consistency: when coefficient alpha does and doesn't matter. **Journal of Personality Assessment**, v. 80, n. 3, p. 217-222, 2003.

SUCCAR, B. Building information modelling framework: a research and delivery foundation for industry stakeholders. **Automation in Construction**, v. 18, p. 357-375, 2008.

TAFNER, P. **Estratificação de empresas: histórico e proposta de classificação**. Rio de Janeiro: IPEA, 1995. 57 p. Texto para discussão n.º 386. Disponível em <http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=3500> . Acesso em: 24 abr. 2015.

TAYLOR, F. W. **Princípios de administração científica**. São Paulo: Atlas, 1990. 103 p.

TEIXEIRA, H. J.; SALOMÃO, S. M.; TEIXEIRA, C. J. **Fundamentos de Administração: a busca do essencial**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. Cap. 12.

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, p. 1437-1461, 2006.

TERENCE, A. C. F. **Processo de criação de estratégias em pequenas empresas: elaboração de um mapa estratégico para empresas de base tecnológica do pólo de São Carlos/SP**. 2008. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, EESC/USP.

TITUS, O. A.; TOCHUKWU, O. R.; CHIDI, O. T. Relevance of small and medium enterprises in the nigerian economy: a benchmarking analysis. **International Journal of Management Sciences**, v. 1, n. 5, p. 167-177, 2013.

TORRES, J. L. N.; WATSON, W. An examination of the relationship between manager self-efficacy and entrepreneurial intentions and performance in mexican small businesses. **Contaduría y Administración**, v. 58, n. 3, p. 65-87, 2013.

TORRES, J. L. N.; WATSON, W. An examination of the relationship between manager self-efficacy and entrepreneurial intentions and performance in mexican small business. **Cantaduría y Administración**, v. 58, n. 3, p. 65-87, 2013.

TORRÈS, O. The SME concept of Pierre-André Julien: an analysis in terms of proximity. **Piccola Impresa/Small Business**, v. 17(2), p. 51-62, 2004a. Disponível em: <<http://oliviertorres.net/travaux/pdf/TORRESINGL.pdf>>. Acesso em: 3 mai. 2015.

_____. The proximity law of small business management: between closeness and closure. In: **49th International Congress of Small Business (ICSB)**, 2004b, Joanesburgo. Disponível em <<http://www.oliviertorres.net/travaux/pdf/otICSBJohan.pdf>>. Acesso em: 3 mai. 2015.

_____. The proximity law of small business finance. In: **51th International Congress of Small Business (ICSB)**, 2006, Melbourne. Disponível em <

<http://www.oliviortorres.net/travaux/pdf/ICSB06.pdf>>. Acesso em: 3 mai. 2015.

TORRÈS, O.; JULIEN, P. A. Specificity and denaturing of small business. **International Small Business Journal**, v. 23, p. 355-377, 2005.

TRIBELSKY, E.; SACKS, R. An empirical study of information flows in multidisciplinary civil engineering design teams using lean measures. **Architectural Engineering and Design Management**, v. 7, n. 2, p. 85-101, 2011.

TUKEY, J. W., **Exploratory data analysis behavioral science: quantitative methods**. Boston: Addison-Wesley Inc., 1977, 711p.

TURATO, E. R. Métodos qualitativos e quantitativos na área da saúde: definições, diferenças e seus objetos de pesquisa. **Revista Saúde Pública**, v. 39, n. 3, p. 507-514, 2005.

TZORTZOPOULOS, P. **Contribuições para o desenvolvimento de um modelo do processo de projeto de edificações em empresas construtoras incorporadoras de pequeno porte**. 1999. Dissertação (Mestrado). Departamento de Engenharia Civil – Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS.

TZORTZOPOULOS, P.; SEXTON, M. An investigation on the implementation of product development process models in construction companies. **Construction Management and Economics**, v. 25, n. 11, p. 1153-1164, 2007.

UTSCH, A. et al. Who becomes a small scale entrepreneur in a post-socialist environment: on the differences between entrepreneurs and managers in east Germany. **Journal of Small Business Management**, v. 37(3), p. 31-42, 1999.

VALDISERRI, G. A.; WILSON, J. L. The study of leadership in small business organizations: impact on profitability and organizational success. **Entrepreneurial Executive**, v. 15, p. 47-64, 2010.

VAN DER MERWE, S. P.; SWARDT, G. Small business owner-managers' perceptions of entrepreneurship in the Emfuleni district. **South African Journal of Economic and Management Sciences**, v. 11, n. 4, p. 449-464, 2008.

VIZEU, F. (Re)contando a velha história: reflexões sobre a gênese do management. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. 5, p. 780-797, 2010.

WAGENER, S. L.; GORGIEVSKI, M. J.; RIJSDIJK, S. A. Businessman or host? Individual differences between entrepreneurs and small business owners in the hospitality industry. **Service Industries Journal**, v. 30, n. 9, p. 1513-1527, 2010.

WAHLGRÉN, A.; STEWART, R. Owner–managers: freedoms and constraints. **Strategic Change**, v. 12, p. 21-29, 2003.

WALKER, E.; BROWN, A. What success factors are important to small business owners? **International Small Business Journal**, v. 22, n. 6, p. 577-594, 2004.

WALLACE, M.; WRAY, A. **Critical reading and writing for postgraduates**. London: Sage, 2006. 223 p.

WALSH, J. S.; ANDERSON, P. H. Owner-manager adaption-innovation preference and employment performance - a comparison of founders and non-founders in the Irish small firm sector. **Journal of Small Business Management**, v. 33, n. 3, p. 1-8, 1995.

WALTON, E. J. The persistence of bureaucracy: a meta-analysis of Weber's model of bureaucratic control. **Organization Studies**, v. 26, n. 4, p. 569-600, 2005.

WARD, E. A. Locus of control of small business managers. **Journal of Social Psychology**, v. 132, n. 5, p. 687-689, 1992.

WARRENS, M. J. Some Relationships Between Cronbach's Alpha and the Spearman-Brown Formula. **Journal of Classification**, v. 32, p. 127-137, 2015.

WATSON, J. G.; SIMPSON, L. R. A comparative study of owner-manager personal values in black and white small business. **The Academy of Management Journal**, v. 21, n. 2, p. 313-319, 1978.

WATSON, W. et al. Managerial characteristics, operational observations, and small business performance: a comparison of US and Mexican ventures. **International Journal of Intercultural Relations**, v. 35, n. 5, p. 604-613, 2011.

WATTS, H. D.; WOOD, A. M.; WARDLES, P. Owner-managers, clusters and local embeddedness: small firms in the Sheffield (UK) metal-working cluster. **Entrepreneurship & Regional Development**, v. 18, p. 185-205, 2006.

WELLS, J. The role of construction in economic growth and development. **Habitat International**, v. 9, n. 1, p. 55-70, 1985.

WELSH, J. A.; WHITE, J. F. A small business is not a little big business. **Harvard Business Review**, v. 59, p. 18-24, 1981.

WHITE, L. J. The determinants of the relative importance of small business. **The Review of Economics and Statistics**, v. 64, n. 1, p. 42-49, 1982.

WINTER, S. G. Small and medium-size enterprises in economic development – possibilities for research and policy. Washington: **The World Bank Policy Research Working Paper**, n. 1508, 1995.

WOLTER, K. M. **Introduction to variance estimation**. New York: Springer, 2007. 447 p.

WOODS, A.; JOYCE, P. Owner-managers and the practice of strategic management. **International Small Business Journal**, v. 21, n. 2, p. 181-195, 2003.

APÊNDICE A

Protocolo de pesquisa para condução do mapeamento sistemático

O trabalho do dirigente da pequena empresa: estudo do setor da construção civil no contexto de obras públicas

Acadêmico: Luiz Philippsen Jr.

Orientador: Prof. Associado Edmundo Escrivão Filho

Escola de Engenharia de São Carlos - Universidade de São Paulo

EESC/USP – São Carlos (SP)

Departamento de Engenharia de Produção

O objetivo deste relatório é apresentar o processo de elaboração e condução do mapeamento sistemático (MS) realizado com o objetivo de identificar artigos que abordassem o trabalho do dirigente da pequena empresa. Foi utilizado o protocolo baseado em Kitchenham (2004) para levantamento dos artigos.

O MS, baseado no protocolo de Kitchenham (2004), faz uso de uma metodologia confiável, rigorosa e que permite uma auditoria posterior, refletindo em um processo conduzido de forma sistematizada e considerando aspectos éticos no uso de estudos científicos – aspectos fundamentais aos estudos primários (ELBERZHAGER; MÜNCH; NHA, 2012; FELIZARDO et al., 2012; KITCHENHAM, 2004; KITCHENHAM; MENDES; TRAVASSOS, 2007).

1. Planejamento e condução da revisão sistemática

Este MS identifica os trabalhos publicados ao longo dos anos, tendo como enfoque o trabalho do dirigente da pequena empresa. A primeira etapa do processo consiste no desenvolvimento de um protocolo de pesquisa, fundamentado na etapa de planejamento.

1.1 Planejamento

Nesta primeira etapa são propostos os objetivos fundamentais do mapeamento sistemático, resultando na posterior seleção de fontes e critérios de busca que irão subsidiar a resposta à questão da pesquisa central da Tese, apresentadas no Capítulo 1.

Os três objetivos deste mapeamento sistemático são:

- Objetivo 1: levantar os estudos acadêmicos que abordam o trabalho do dirigente da pequena empresa.
- Objetivo 2: estabelecer o recorte dos artigos que serão analisados sob o enfoque de uma revisão bibliográfica (publicados até 2004) e do estado da arte sobre o tema (publicados a partir de 2005).
- Objetivo 3: identificar as principais revistas e periódicos, considerando seu fator de impacto e a quantidade de publicações sobre o tema, assim como os artigos mais relevantes a partir do número de citações realizadas ao longo dos anos.

A partir da determinação dos objetivos é possível formular a questão da pesquisa deste MS, a saber: **como o trabalho do dirigente da pequena empresa é discutido nos artigos acadêmicos e por quais temas ele pode ser compreendido?**

Segundo Kitchenham (2004) uma questão de pesquisa bem formulada deve atender quatro itens fundamentais, identificados pela sigla PICO – do inglês *population, intervention, comparison* e *outcome*. Para consecução dos objetivos deste MS foram identificados os seguintes itens, apresentados no Quadro A.1.

Aspectos para formulação da questão de pesquisa – levantamento sistemático	
População (P)	o dirigente da pequena empresa
Intervenção (I)	o trabalho do dirigente desempenhado na pequena empresa
Comparação (C)	não contempla ⁸³
Resultados esperados (O)	compreender de que forma o trabalho do dirigente da pequena empresa é descrito e analisado nos estudos acadêmicos

Quadro A.1 – formulação dos pontos principais da pergunta de pesquisa no mapeamento sistemático (PICO), baseado no protocolo de Kitchenham (2004)

⁸³ Diferente da revisão sistemática o mapeamento sistemático não tem como finalidade a comparação entre duas ou mais variáveis de pesquisa. Consequentemente, o item “comparação” (C) não é contemplado.

1.2 Estratégia de busca para seleção de estudos primários

A estratégia de busca e avaliação de artigos para levantamento das evidências foi refinado e calibrado a partir das discussões com o professor orientador e das abordagens estabelecidas pelo Grupo de Estudos Organizacionais da Pequena Empresa (Geope) durante as assessorias, encontros e seminários realizados. Discussões com demais colegas do grupo de pesquisa também foram realizadas, fundamentadas no compartilhamento de experiências e leitura prévia de artigos sabidamente relevantes sobre o tema a partir da experiência e conhecimento adquiridos pelo Geope ao longo dos anos.

a) Critérios para seleção das fontes e métodos de pesquisa:

As fontes foram selecionados na *Thomson Reuters Web of ScienceTM*. Trata-se de uma das principais bases de busca de artigos científicos, com numerosa indexação de periódicos das áreas de administração e engenharia. Atualmente conta com mais de 11.500 revistas científicas indexadas⁸⁴.

A *Thomson Reuters Web of ScienceTM* possui compartilhamento direto com a ferramenta *EndNote® Basic*, utilizada no armazenamento de resumos/*abstracts* e artigos completos. A principal vantagem é a acessibilidade digital entre o *EndNote® Basic* e o software *Microsoft Excel*, onde foram realizadas as análises quantitativas por meio de tabela dinâmica, gerando resultados relacionados aos anos, citações e periódicos mais relevantes. Além disso, a *Thomson Reuters Web of ScienceTM* está disponível nos laboratórios do Departamento de Engenharia de Produção da Escola de Engenharia de São Carlos (EESC) – de uso dos membros do Geope vinculados à USP. Também é disponibilizado o acesso remoto à base de periódicos em computador pessoal, por meio de instalação do sistema *virtual private network* (VPN), fornecido pela Biblioteca Central da EESC/USP.

b) Palavras-chave e *strings* de busca:

As *strings* de busca (ST) foram estabelecidas a partir das assessorias com o professor orientador, conhecimento construído pelo Geope ao longo dos anos e da análise das palavras-chave dos artigos clássicos sobre o tema. Concomitantemente foi conduzido levantamento

⁸⁴ Ver < <http://wokinfo.com/latam-portuguese>>. Acesso em 31 de out. de 2014.

isolado de cada palavra-chave no *Thomson Reuters Web of Science*TM, aferindo a relevância, aplicabilidade e coerência com o tema.

Foram definidas duas *strings* de busca – a primeira fundamentada na pequena empresa e a segunda no trabalho de seu dirigente. Nesta etapa do levantamento não foram atribuídos quaisquer critérios de inclusão e exclusão de artigos, assim como filtros de busca. O objetivo deste levantamento preliminar consistiu em mensurar, a partir da quantidade de artigos retornados, as palavras chaves que fornecessem o maior número de trabalhos científicos. Os resultados individuais das palavras chave apresentam, em um primeiro momento, a maior relevância de cada termo à pesquisa – Quadro A.2.

ST	Tema	Palavras-chave	Busca base de dados	Local	Resultados
1	Pequena empresa	<i>Small business</i>	<i>small busines</i>	Título	4.610
			<i>"small business"</i>		2.522
		<i>Small company</i>	<i>"small compan*"</i>		503
		<i>Small enterprise</i>	<i>"small enterprise?"</i>		378
		<i>Small firm</i>	<i>"small firm*"</i>		1.444
		<i>SME</i>	<i>"sme?"</i>		5.597
2	Dirigente da pequena empresa	<i>Small business-owner</i>	<i>"small business-owner*"</i>	Título	100
		<i>Manager</i>	<i>"manager*"</i>		40.157
		<i>Managerial work</i>	<i>"managerial work"</i>		108
		<i>Owner-manager</i>	<i>"owner-manager?"</i>		47
		<i>Owner</i>	<i>"owner?"</i>		3.306
		<i>Managerial roles</i>	<i>"managerial role?"</i>		30

Quadro A.2 – análise das palavras chave utilizadas para o mapeamento sistemático

As ST foram cruzadas utilizando o operador AND implícito enquanto que as palavras-chaves de cada ST foram inseridas sucessivamente por meio do operador OR, resultando no cruzamento das informações da pequena empresa e do dirigente da pequena empresa. Também foram utilizados operadores de proximidade, permitindo uma maior abrangência de trabalhos por meio da captura de palavras de mesmo radical ou plural, como por exemplo *manager* e *company*, respectivamente.

A busca na base de dados, fundamentada na lógica booleana das *strings* de busca, apresenta-se como o seguinte conjunto – ST1 x ST2:

$$[(\textit{small business} \text{ OR } \textit{"small business"} \text{ OR } \textit{"small compan*"} \text{ OR } \textit{"small enterprise?"} \text{ OR } \textit{"small firm*"} \text{ OR } \textit{"sme?"}) \text{ AND } (\textit{"small business-owner*"} \text{ OR } \textit{"manage*"} \text{ OR } \textit{"managerial work"} \text{ OR } \textit{"owner-manager?"} \text{ OR } \textit{"owner?"} \text{ OR } \textit{"managerial role?"})]$$

c) Listagem das fontes selecionadas:

As fontes selecionadas foram exportadas da base *Thomson Reuters Web of ScienceTM*, com uso da ferramenta auxiliar *EndNote® Basic*, para planilha eletrônica do tipo *Microsoft Excel*, permitindo a leitura dos resumos/*abstracts* – aspectos qualitativos –, além da tabulação dos dados por meio de tabela dinâmica para melhor análise do tema – aspectos quantitativos – para atendimento dos objetivos do MS.

1.3 Critérios e procedimentos para levantamento dos estudos

Foram aplicados os critérios de inclusão e exclusão disponíveis na base de dados *Thomson Reuters Web of ScienceTM*; dentre eles áreas do conhecimento, ano e tipo do documento. Os critérios de inclusão e exclusão são fundamentais, pois permitem um refinamento da busca sem a eliminação de trabalhos científicos de forma não analítica. Toda inclusão e exclusão são feitas, nesta etapa, por meio do cruzamento de diversas informações, mitigando possíveis falhas de vinculação do tema.

Para entendimento quanto à importância dos critérios de inclusão e exclusão a primeira rodada do mapeamento sistemático na base *Thomson Reuters Web of ScienceTM* retornou com 230 publicações, incluindo diferentes áreas do conhecimento e tipos de documento (artigos, congressos, resumos de anais, editoriais e patentes, por exemplo). Após a aplicação dos critérios apresentados no Quadro A.3 (ou filtros de pesquisa) foram extraídos 119 artigos, sem perda da qualidade ou relevância dos trabalhos retornados.

Filtros	Estado da arte	Revisão de literatura
Base	<i>Thomson Reuters Web of ScienceTM</i>	<i>Thomson Reuters Web of ScienceTM</i>
Domínios	<i>Social Sciences</i> <i>Science Technology</i> <i>Arts Humanities</i>	<i>Social Sciences</i> <i>Science Technology</i> <i>Arts Humanities</i>
Ano	2005 à 2014	1900 à 2004
Áreas	<i>Business Economics</i> <i>Engineering</i> <i>Operations Research Management Science</i> <i>Psychology</i>	<i>Business Economics</i> <i>Engineering</i> <i>Operations Research Management Science</i> <i>Psychology</i>
Tipo	<i>Article</i>	<i>Article</i>

Quadro A.3 – critérios de inclusão e exclusão utilizados no mapeamento sistemático

Ainda que os critérios de inclusão e exclusão garantam maior fidelidade de artigos científicos à pergunta proposta para o MS, faz-se necessário a leitura cuidadosa do pesquisador para uma análise qualitativa da relação. Neste sentido a prática do pesquisador no processo de condução de um levantamento sistemático ou do mapeamento sistemático, e a experiência adquirida ao longo dos anos sobre o tema conferem uma maior assertividade ao procedimento (FELIZARDO et al., 2012; KITCHENHAM; MENDES; TRAVASSOS, 2007).

1.4 Condução e seleção final dos estudos

Para a etapa seguinte, a de seleção final dos estudos primários, foi realizada uma leitura transversal dos artigos extraídos, analisando seu título e resumo/*abstract* para verificação quanto à aderência ao tema principal da Tese e obtenção de resposta à pergunta de pesquisa formulada para o MS.

A análise dos artigos foi realizada durante os meses de outubro e novembro de 2014, de acordo com o planejamento apresentado durante o Exame de Qualificação (EQ) e posterior revisão do cronograma em conjunto com o professor orientador.

Após a leitura transversal dos 119 artigos extraídos, foram validados 59 por possuírem como foco principal a discussão sobre o trabalho do dirigente da pequena empresa. Os demais 60 artigos não validados, embora tenham atendido às premissas determinadas na etapa de planejamento do MS, não possuem como discussão principal e fundamental o trabalho do dirigente da pequena empresa, sendo abordado apenas de forma tangencial ou para explicar outros fatores que envolvem a especificidade da pequena empresa.

1.5 Resultados e discussão

Dos 119 artigos extraídos da base *Thomson Reuters Web of ScienceTM* e analisados, 59 estudos puderam ser caracterizados como estudos em que o trabalho do dirigente da pequena empresa apresentava aspecto principal da discussão.

Houve, ao longo dos anos, um aumento nos trabalhos enfocando o trabalho do dirigente da pequena empresa especialmente a partir do ano de 2003. Além disso, os anos

2000 marcam uma tendência contínua de publicação a cada ano, não observada no período entre 1974, data do primeiro estudo levantado, e 1999, marcado pela sazonalidade das publicações sobre o trabalho do dirigente da pequena empresa. A distribuição dos artigos selecionados, compreendidos entre os anos de 1974 e 2014, é apresentada na Figura A.1.

Figura A.1 – quantidade de artigos publicados sobre o tema trabalho do dirigente da pequena empresa ao longo dos anos (1974-2014)

A partir da verificação da distribuição dos artigos ao longo dos anos foi possível extrair os estudos que possibilitariam uma análise geral do tema, assim como do estado da arte. Foi utilizado como parâmetro o período de tempo de 10 anos desde sua publicação. Desta forma, todos os artigos publicados até 2004 foram “fichados” como parte da revisão bibliográfica. Aqueles publicados a partir de 2005 foram analisados com o intuito de obter-se uma visão atual sobre as discussões acadêmicas e estudos empíricos relacionados ao trabalho do dirigente da pequena. A Figura A.2 apresenta o levantamento da amostra.

A análise das citações atribuídas a cada artigo – uma das variáveis do aspecto relevância – demonstra variações expressivas ao longo dos anos. Constata-se, portanto, alguns artigos que ao longo dos anos tornaram-se referência nos estudos posteriores envolvendo a pequena empresa e o trabalho de seu dirigente quando analisada a quantidade de citações recebidas. Neste aspecto destaca-se fundamentalmente o trabalho de Carland et al. (1984), com 274 citações. Em um segundo bloco destacam-se os artigos que variam entre 30 e 50 citações. Dentre eles Sadler-Smith et al. (2003), Bengley (1995), Bengley e Boyd (1987), Krauss et al. (2005), Walker e Brown (2004) e Merz e Sauber (1995). Em relação aos

trabalhos mais recentes, em especial os artigos publicados nos últimos cinco anos, destacam-se Kautonen et al. (2010), Wagener, Gorgievski e Rijdsdijk (2010) e Fassin, Van Rossem e Buelens (2011) com 13, 20 e oito citações, respectivamente; ver Figura A.3.

Figura A.2 – amostra do mapeamento sistemático a partir do ano de publicação de cada artigo

Figura A.3 – citações dos artigos publicados sobre o tema trabalho do dirigente da pequena empresa ao longo dos anos (1974 – 2014)

Em relação aos periódicos analisados, destacam-se o *Journal of Small Business Management* como de maior relevância, com sete artigos publicados no período e o *International Small Business Journal*, com quatro artigos.

Percebe-se ainda uma heterogeneidade das publicações nos periódicos indexados; 22 artigos em sete principais periódicos, representando pouco mais de 37% da amostra do MS. Os demais 37 artigos foram publicados por diferentes periódicos, na relação de não mais que um artigo do MS por periódico.

Todos periódicos com dois ou mais trabalhos publicados com foco no trabalho do dirigente da pequena possuem fator de impacto registrado – *Journal Citation Report (JCR)*⁸⁵ no período 2013/2014. Destes sete periódicos de maior relevância três ainda não possuem avaliação Qualis-Periódicos⁸⁶ divulgada. O Quadro A.3 apresenta os periódicos com a maior quantidade de trabalhos publicados sobre o tema trabalho do dirigente da pequena empresa.

Periódico	MS	País	JCR	Qualis/Capes
<i>Journal of Small Business Management</i>	7	EUA	Sim	Não
<i>International Small Business Journal</i>	4	Inglaterra	Sim	A1 (Administração)
<i>Entrepreneurship and Regional Development</i>	3	EUA	Sim	Não
<i>Academy of Management Journal</i>	2	EUA	Sim	B5 (Economia)
<i>Entrepreneurship Theory and Practice</i>	2	EUA	Sim	A1 (Administração)
<i>Journal of Business Ethics</i>	2	Inglaterra	Sim	A1 (Administração) B1 (Engenharias III)
<i>Journal of Business Venturing</i>	2	EUA	Sim	Não

Quadro A.4 – periódicos com maior quantidade de publicações de artigos sobre o tema trabalho do dirigente da pequena empresa a partir do mapeamento sistemático

A análise dos periódicos mais relevantes ratificam a importância dos Estados Unidos e Inglaterra para a difusão das discussões sobre a pequena empresa e, conseqüentemente, do trabalho de seu dirigente. Foram também identificados periódicos dos seguintes países: Canadá, Holanda, Espanha, Coreia do Sul, África do Sul e Brasil – no entanto, com não mais que dois periódicos no MS.

Outros periódicos não referenciados possuem apenas um artigo publicado discutindo de forma principal o trabalho do dirigente da pequena empresa. Estes correspondem à 37 periódicos. Dentre eles podemos citar: *Academy of Management Review*, *International Journal of Management Reviews*, *Strategic Management Journal* e a *Small Business Economics* – todos com JCR registrado no período 2013/2014⁸⁷.

Dentre os periódicos brasileiros apenas a Revista de Administração, vinculada ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

⁸⁵ Avaliação realizada pela *Thomson Reuters* visando mensurar a influência e impacto de cada periódico. Consulta disponível em: <<http://scientific.thomsonreuters.com/imgblast/JCRFullCovlist-2014.pdf>>. Acesso em 27 de nov. de 2014.

⁸⁶ Procedimento efetuado pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), vinculado ao Ministério da Educação. Consulta disponível em: <<http://qualis.capes.gov.br/webqualis/publico/pesquisaPublicaClassificacao.seam?conversationPropagation=begin>>. Acesso em 27 de nov. de 2014.

⁸⁷ Consulta disponível em: <<http://scientific.thomsonreuters.com/imgblast/JCRFullCovlist-2014.pdf>>. Acesso em 27 de nov. de 2014.

da Universidade de São Paulo – FEA/USP⁸⁸ e a Revista de Administração Contemporânea⁸⁹ tiveram artigo com retorno no MS.

1.6 Conclusões

O presente relatório apresenta os resultados do mapeamento sistemático conduzido visando responder a seguinte pergunta de pesquisa: Como o trabalho do dirigente da pequena empresa é discutido nos artigos acadêmicos e por quais temas ele pode ser compreendido?

O século XXI marca uma maior produção acadêmica sobre o trabalho do dirigente, até então discutido de forma espaçada e sem uma produção sistematizada. Quase 40 anos separam o primeiro trabalho publicado sobre o tema, de Kroeger (1974), intitulado *Managerial development in small firm*. Deste então o trabalho do dirigente da pequena empresa, a partir da discussão do *management*, tornou-se aspecto relevante da pesquisa envolvendo a pequena empresa, assim como para sua melhoria e melhor gestão.

De posse dos dados e dos artigos buscados por meio de um MS baseado no protocolo de Kitchenham (2004), será possível efetuar uma análise mais precisa sobre o trabalho do dirigente da pequena empresa, evidenciando os construtos utilizadas na descrição do tema. Por meio do MS é possível verificar ainda quais os principais autores e áreas de atuação. Além disso, o recorde dos artigos do período 2005 – 2014 auxilia na compreensão sobre o estado da arte sobre o tema, assim como verificar possíveis *gaps* existentes sobre o tema.

Referências

- ELBERZHAGER, F.; MÜNCH, J.; NHA, V. T. N. A systematic mapping study on the combination of static and dynamic quality assurance techniques. **Information and Software Technology**, v. 54, p. 1-15, 2012.
- FELIZARDO, K. R. et al. A visual analysis approach to validate the selection review of primary studies in systematic reviews. **Information and Software Technology**, v. 54, p. 1079-1091, 2012.
- KITCHENHAM, B. Procedures for performing systematic reviews. **Technical Report TR/SE-401**, Keele University and NICTA, 2004.
- KITCHENHAM, B.; MENDES, E.; TRAVASSOS, G. H. A systematic review of cross – vs. within – company cost estimation studies. **Evaluation and Assessment in Software Engineering**, v. 2. p. 45-52, 2007.

⁸⁸ Classificação Qualis-Periódicos: A2 na área de Administração e B5 em Engenharias III.

⁸⁹ Classificação Qualis-Periódicos: A2 na área de Administração e B4 em Engenharias III.

APÊNDICE B

Artigos levantados por meio do mapeamento sistemático (estado da arte do tema de pesquisa)

AUTOR	TÍTULO	REVISTA	ANO	CT*
M. LOFSTROM, T. BATES AND S. C. PARKER	Why are some people more likely to become small-businesses owners than others: entrepreneurship entry and industry-specific barriers	Journal of Business Venturing	2014	0
J. L. N. TORRES AND W. WATSON	An examination of the relationship between manager self-efficacy and entrepreneurial intentions and performance in mexican small businesses	Contaduría y Administración	2013	0
L. A. F. MENDES	Senior managers and smes' propensity to quality improvement programs - a comparative analysis	E & M Ekonomie a Management	2013	0
L. RAYMOND, M. MARCHAND, J. ST-PIERRE, L. CADIEUX AND F. LABELLE	Dimensions of small business performance from the owner-manager's perspective: a re-conceptualization and empirical validation	Entrepreneurship and Regional Development	2013	0
J. P. J. DE JONG	The decision to exploit opportunities for innovation: a study of high-tech small-business owners	Entrepreneurship Theory and Practice	2013	0
Y. LIU AND A. N. ABDALLA	Evaluating the managerial behavior of managing knowledge in chinese smes	Information Technology & Management	2013	0
CHANG, SOODUCK	Middle-level managers' perception of corporate entrepreneurship and their innovative work behaviors in smes	Journal of Human Resource Management Research	2013	0
J. P. GARDELIN, C. R. ROSSETTO AND M. A. VERDINELLI	The relationship between environmental uncertainty and strategic behavior in the perception of small business managers	Revista de Administração (São Paulo)	2013	0
M. G. COLOMBO, K. LAURSEN, M. MAGNUSSON AND C. ROSSI- LAMAstra	Introduction: small business and networked innovation: organizational and managerial challenges	Journal of Small Business Management	2012	3
B. ROXAS AND A. COETZER	Institutional environment, managerial attitudes and environmental sustainability orientation of small firms	Journal of Business Ethics	2012	2

PARK AND PARK	Effects of production innovation and managerial innovation on business performance in smes in the Daegu-geongbuk region	Journal of Business Research	2012	0
Y. FASSIN, A. VAN ROSSEM AND M. BUELENS	Small-business owner-managers' perceptions of business ethics and csr-related concepts	Journal Of Business Ethics	2011	8
S. C. RAMOS, J. M. FERREIRA AND F. A. P. GIMENEZ	Cognition of the competitive environment: a study of mental constructs used by small business owners	Revista de Administração Contemporânea	2011	1
G. STONE	Let's talk adapting accountants' communications to small business managers' objectives and preferences	Accounting Auditing & Accountability Journal	2011	0
W. WATSON, D. COOPER, R. PAVUR AND J. L. NERI TORRES	Managerial characteristics, operational observations, and small business performance: a comparison of us and mexican ventures	International Journal of Intercultural Relations	2011	0
S. WAGENER, M. GORGIEVSKI AND S. A. RIJSDIJK	Businessman or host? Individual differences between entrepreneurs and small business owners in the hospitality industry	Service Industries Journal	2010	20
T. KAUTONEN, R. ZOLIN, A. KUCKERTZ AND A. VILJAMAA	Ties that blind? How strong ties affect small business owner-managers' perceived trustworthiness of their advisors	Entrepreneurship and Regional Development	2010	13
D. LESAKOVA	Managerial decision in the internationalization of small and medium businesses	Ekonomicky Casopis	2010	0
MIN, SUNG-KY	Characters and performance recognition of the small business owners - beauty industry	Journal of Industrial Economics And Business	2010	0
B. K. BURTON AND M. GOLDSBY	Corporate social responsibility orientation, goals, and behavior a study of small business owners	Business & Society	2009	16
C. ELLEGAARD	The purchasing orientation of small company owners	Journal of Business & Industrial Marketing	2009	0
JANG, JONG-KEUN	A managerial evaluation of small-scale food processing business in rural area	Korean Journal of Food Marketing Economics	2009	0
F. DELMAR AND J. WIKLUND	The effect of small business managers' growth motivation on firm growth: a longitudinal study	Entrepreneurship Theory and Practice	2008	27

J. MARTA, A. SINGHAPAKDI AND K. KRAFT	Personal characteristics underlying ethical decisions in marketing situations: a survey of small business managers	Journal of Small Business Management	2008	10
J. JUMPPONEN, M. IKAVALKO AND T. PIHKALA	Management and change in turbulent times: how do russian small business managers perceive the development of their business environment?	Journal of Business Economics And Management	2008	6
J. CAREY	Role misconceptions and negotiations in small business owner/web developer relationships	Journal of Management & Organization	2008	2
S. P. VAN DER MERWE AND G. DE SWARDT	Small business owner-managers' perceptions of entrepreneurship in the Emfuleni district	South African Journal of Economic and Management Sciences	2008	0
R. ELLIOTT AND C. BOSHOFF	The influence of the owner-manager of small tourism businesses on the success of internet marketing	South African Journal of Business Management	2007	2
N. FULLER-LOVE	Management development in small firms	International Journal of Management Reviews	2006	17
S. M. RICHBELL, H. D. WATTS AND P. WARDLE	Owner-managers and business planning in the small firm	International Small Business Journal	2006	11
H. D. WATTS, A. M. WOOD AND P. WARDLE	Owner-managers, clusters and local embeddedness: small firms in the sheffield (uk) metal-working cluster	Entrepreneurship and Regional Development	2006	10
S. I. KRAUSS, M. FRESE, C. FRIEDRICH AND J. M. UNGER	Entrepreneurial orientation: a psychological model of success among southern african small business owners	European Journal of Work and Organizational Psychology	2005	38
G. J. JOHNSEN AND R. G. P. MCMAHON	Owner-manager gender, financial performance and business growth amongst smes from australia's business longitudinal survey	International Small Business Journal	2005	27
L. MARTIN	Internet adoption and use in small firms: internal processes, organisational culture and the roles of the owner-manager and key staff	New Technology Work and Employment	2005	6
C. O'GORMAN, S. BOURKE AND J. A. MURRAY	The nature of managerial work in small growth-orientated businesses	Small Business Economics	2005	5

* CITAÇÕES. Posição em out. 2014.

APÊNDICE C

PROTOCOLO DE PESQUISA			
Coleta de dados: Questionário estruturado		Tipo da pesquisa: quantitativa	Técnica de análise dos dados: inferência a partir das médias e análise de variância
Objetivo	Níveis de atuação	Sub-variáveis (papéis)	Construto de pesquisa*
Analisar o trabalho do dirigente da pequena empresa de construção civil inserida no contexto de obras públicas a partir da abordagem dos papéis	(i.) Interpessoais	Representante	<ul style="list-style-type: none"> participação em eventos, reuniões de trabalho com os órgãos contratantes e fornecedores atendimento (pessoal e à distância) aos técnicos dos órgãos contratantes e fornecedores participação em associações e órgãos de classe, seja na situação de ouvinte ou palestrante
		Líder	<ul style="list-style-type: none"> definição das atividades dos funcionários (administração/escritório e canteiro de obras), comunicando ordens, metas e orientações gerais orientação, crítica e motivação de funcionários percepção do entendimento e atendimento dos funcionários à determinada ordem, pedido ou solicitação por mim efetuada
		Contato	<ul style="list-style-type: none"> desenvolvimento de atividades para manutenção e ampliação das relações formais (reunião e <i>e-mail</i>) e informais (conversa e telefonema) dentro da empresa estabelecimento de laços de relacionamento profissional externos à empresa com fiscais dos órgãos contratantes e fornecedores transmissão das orientações aos funcionários contidas em ordens de serviços emitidas pelos órgãos contratantes
	(ii.) Informacionais	Monitor	<ul style="list-style-type: none"> seleção de leitura de editais de licitação além de jornais, revistas e artigos sobre projetos de investimento da Administração Pública por meio de seus diferentes órgãos realização de encontros programadas e não programadas aos setores técnicos dos órgãos aos quais possui contratos vigentes e fornecedores com objetivo de medir e avaliar o desempenho da empresa efetuando ajustes necessários verificação de processos de licitação (participantes e ganhadores) para conhecimento dos concorrentes e do ambiente externo
		Disseminador	<ul style="list-style-type: none"> recebimento de orientações e solicitações dos técnicos dos órgãos contratantes e disseminação aos funcionários decodificação das informações recebidas priorizando àquelas que julga relevantes transmissão das informações e confirmação do recebimento daquelas fundamentais

	(ii.) Informacionais	Porta-voz	<p>para a execução de cada tarefa pelos funcionários</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ realização de discursos ou concessão de entrevistas sobre a empresa para público externo ▪ apresentação do histórico ou dos serviços prestados pela empresa em eventos, encontros e reuniões ▪ comunicação verbal ou por escrito aos funcionários com o objetivo de repassar informações e premissas da empresa e das obras em execução
		Empreendedor	<ul style="list-style-type: none"> ▪ coordena equipes formadas por meio da observação do trabalho desempenhado pelos funcionários visando aprimoramento dos fluxos internos e externos (administração/escritório e canteiro de obras) ▪ busca e proposição de melhorias e inovações que possam ser aplicadas na empresa – sejam na administração/escritório ou no canteiro de obras ▪ condução e implementação de projetos de melhoria e mudança de processos ou produtos ligados à administração/escritório ou canteiro de obras
	(iii.) Decisórios	Solução de distúrbios	<ul style="list-style-type: none"> ▪ resolução de conflitos entre departamentos da empresa ou funcionários resultantes de atividades e situações rotineiras em obras ▪ resolução de conflitos entre departamentos da empresa e funcionários resultantes de atividades e situações inesperadas em obras ▪ resolução de conflitos entre funcionários e fiscais dos órgãos contratantes
		Alocador de recursos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ planejamento e acompanhamento das atividades desempenhadas por cada funcionário para melhor previsão de alocação de recursos humanos e financeiros da empresa ▪ tomada de decisão sobre investimento de recursos humanos e financeiros de acordo com as oportunidades identificadas em determinado processo de licitação ▪ alocação de recursos humanos e financeiros visando maximizar a eficiência e eficácia da empresa para entrega do produto final
		Negociador	<ul style="list-style-type: none"> ▪ negociação com terceiros visando a cooperação em projetos e objetivos da empresa ▪ discussão de acordos com órgãos contratantes (prazo e aditivos financeiros) e fornecedores (prazos e remuneração) ▪ persuasão de funcionários para consecução dos objetivos traçados pela empresa inserida em setor competitivo e de baixo controle do ambiente externo

(*) Construção dos construtos teóricos de pesquisa abrangendo as abordagens dos papéis de Mintzberg – (i.) interpessoais, (ii.) informacionais e (iii.) decisórios – desenvolvidos a partir de de Oliveira (2010) e de Oliveira et al. (2015).

APÊNDICE D

Questionário: trabalho do dirigente da pequena empresa⁹⁰

A) O dirigente-proprietário e a empresa

Nesta parte serão apresentadas questões para melhor conhecimento do dirigente e da empresa. Poderão participar todos os dirigentes da empresa, caso exista composição societária com mais de um sócio.

1. Sexo
☐ Masculino ☐ Feminino
2. Idade: _____
3. É o sócio fundador da empresa?
☐ Sim ☐ Não
4. Escolaridade
☐ Fundamental
☐ Ensino Médio
☐ Técnico/tecnólogo
☐ Curso superior
☐ Pós-graduação/especialização *lato sensu*
☐ Mestrado
☐ Doutorado
5. Formação (nível superior)
☐ Arquitetura
☐ Engenharia civil
☐ Engenharia mecânica/de produção
☐ Engenharia elétrica
☐ Administração
☐ Engenharia – outras
☐ Outra
6. Nome da empresa: _____
7. Sede da empresa (UF): ____
(ex.: SP)
8. Quantidade de sócios da empresa: ____
(ex.: 0)
9. Participação dos sócios no capital da empresa: _____
(ex.: 100%, no caso de empresa individual; 60%-30%-10%, em caso de sociedade)
10. Ano de constituição/funcionamento da empresa: _____
(ex.: 1990)
11. Quantidade de funcionários (posição atual - 2015): _____
(ex.: 12)

⁹⁰ Este apêndice reproduz o questionário aplicado apresentando as perguntas e alternativas. O documento original, incluindo leiaute desenvolvido para melhor percepção e compreensão do dirigente, foi disponibilizado por meio do *Google Form* no link <https://docs.google.com/forms/d/1AzUkF47UscsDfawlcl9pJIJD6NV3bAZZ3Ey5xMFt_qI/viewform?c=0&w=1&usp=mail_form_link>.

12. Teve experiência anterior em obras de construção civil para o setor público?
- () Sim, como servidor público/funcionário de empresa pública
 - () Sim, como funcionário de empresa privada de construção civil que atuava no setor de obras públicas
 - () Sim, como dirigente-proprietário em outra empresa de construção civil
 - () Sim, em mais de uma situação descrita acima
 - () Não
13. Em relação à estrutura organizacional da sua empresa, qual a figura melhor representa as relações hierárquicas existentes entre dirigente(s) e demais funcionários?

()

()

()

14. Atua exclusivamente em licitações públicas e obras para o setor público (órgãos da Administração direta – Federal/Estadual/Municipal ou indireta – autarquias, fundações, empresas públicas e de economia mista)
- () Sim
 - () Não
15. Caso a resposta da pergunta 14 seja “não”, qual o percentual de contratos da empresa com a Administração Pública (direta e indireta – autarquias, empresas públicas e de economia mista) em relação aos demais contratos privados no ano de 2014?
- () até 20%
 - () entre 21% e 40%
 - () entre 41% e 60%
 - () entre 61% e 80%
 - () mais que 81%
16. A principal fonte de recursos financeiros da empresa para execução das obras é por meio de:

- ☐ recursos próprios de saldo em conta
 - ☐ recursos das parcelas do próprio contrato vigente
 - ☐ capital de giro obtido junto a instituições financeiras (sejam bancos públicos ou privados)
 - ☐ empréstimos/financiamento em bancos públicos (BNDES, CEF e BB)
 - ☐ empréstimos/financiamento em bancos privados
17. Na prestação de serviços aos órgãos contratantes, tais como construções e reformas de edificações, houve ocorrência de algum tipo de sanção administrativa aplicada à empresa?
- ☐ Sim, decorrente de atraso no cumprimento do prazo contratual
 - ☐ Sim, decorrente de falha/omissão na execução de determinado item da obra demandando acionamento de garantia da obra (pintura com manchas, infiltrações observadas pós ocupação)
 - ☐ Sim, decorrente de desentendimento entre funcionários da empresa e fiscais do órgão contratante
 - ☐ Sim, em mais de uma situação acima descrita
 - ☐ Nunca

B) O trabalho do dirigente-proprietário

Nesta parte as perguntas são direcionadas para conhecimento do seu trabalho no dia a dia da empresa. A partir de sentenças afirmativas você deve perguntar a si próprio qual se realizada determinada atividade e com que frequência.

A seguir há uma lista de 30 atividades. Cada uma deve ser analisada a partir de uma escala, devendo ser assinalada um item, apresentada abaixo:

- 1 = Não realizo
- 2 = Muito raramente
- 3 = Ocasionalmente
- 4 = Frequentemente
- 5 = Muito frequentemente

- 18. Participo de eventos externos, reuniões com órgãos contratantes e fornecedores.
- 19. Mantenho contato com órgãos contratantes e fornecedores por diferentes meios (reunião, *e-mail* e telefone).
- 20. Represento minha empresa em eventos, encontros e seminários em associações e órgãos de classe, seja na situação de ouvinte ou palestrante.
- 21. Defino as atividades dos meus funcionários, sejam da administração/escritório ou do canteiro de obras, comunicando ordens, metas e orientações gerais.
- 22. Oriento, critico e motivo meus funcionários.
- 23. Percebo o entendimento e atendimento dos funcionários à determinada ordem, pedido ou solicitação por mim efetuada, sejam da administração/escritório ou do canteiro de obras.
- 24. Comunico-me com departamentos e funcionários por meio de ferramentas formais (reuniões e *e-mail*) e informais (conversas e telefonemas).
- 25. Estabeleço laços profissionais de relacionamento externos à empresa, tanto com órgãos contratantes como com fornecedores.
- 26. Recebo e transmito as orientações contidas em ordens de serviço aos funcionários emitidas pela fiscalização técnica dos órgãos contratantes.

27. Acompanho editais de licitação cujo objeto contempla construção e reforma de edificações divulgados pelos órgãos da Administração Pública.
28. Realizo encontros programadas e não programadas aos setores técnicos dos órgãos aos quais possuo contrato vigente e fornecedores com objetivo de avaliar o desempenho de minha empresa e efetuar possíveis ajustes necessários.
29. Verifico processos de licitação e seus ganhadores com o objetivo de conhecer meus concorrentes do setor e o ambiente externo.
30. Recebo as orientações contidas em ordens de serviço pelos técnicos dos órgãos contratantes.
31. Decodifico e interpreto as informações contidas em ordens de serviço emitida pelos técnicos dos órgãos contratantes.
32. Dissemino as informações recebidas pelos órgãos contratantes e asseguro o recebimento daquelas que são relevantes aos funcionários.
33. Realizo discursos e/ou concedo entrevistas sobre a minha empresa para o público externo.
34. Apresento para o público externo o histórico de minha empresa e dos serviços prestados ao longo dos anos em eventos, encontros e reuniões.
35. Comunico aos funcionários, por escrito ou verbalmente, informações e premissas da empresa e das obras em execução.
36. Coordeno equipes dinâmicas internas formadas a partir da observação do trabalho dos funcionários com o objetivo de aprimorar os fluxos internos e externos da empresa - administração/escritório e canteiro de obras.
37. Proponho melhorias e inovações que possam ser aplicadas na empresa, seja na administração/escritório ou no canteiro de obras.
38. Conduzo e implemento projetos de melhoria e mudança de processos ou produtos ligados à administração/escritório ou canteiro de obras.
39. Intervenho em problemas observados entre departamentos da empresa ou funcionários com servidores dos órgãos contratantes decorrentes de situações rotineiras em obras (atraso obtenção de alvarás, entrega de materiais por fornecedores e descumprimento de prazo de terceirizados, por exemplo).
40. Intervenho em problemas observados entre departamentos da empresa ou funcionários com servidores dos órgãos contratantes decorrentes de situações inesperadas em obras (acidentes de trabalho, alta no preço de insumos decorrente de aspectos macroeconômicos e substituição de funcionários).
41. Soluciono conflitos entre os próprios funcionários da empresa ou entre funcionários da empresa e fiscais dos órgãos contratantes.
42. Planejo e acompanho as atividades desempenhadas pelos funcionários para melhor alocação de recursos humanos e financeiros da empresa.
43. Decido investimento humano e financeiro da empresa empregado na participação em determinado processo de licitação considerando aspectos como órgão licitante, valor, localização e complexidade da obra.
44. Aloco recursos humanos e financeiros visando maximizar a eficiência e eficácia da empresa para entrega do produto final ao órgão contratante – a edificação.
45. Negocio com fornecedores e terceirizados visando cooperação nos projetos e objetivos da empresa.
46. Discuto acordos de aditivos de prazo e valor com órgãos contratantes e desconto e pronta entrega de materiais com fornecedores.
47. Busco persuadir funcionários para consecução dos objetivos da empresa inserida em um setor competitivo e com baixo controle do ambiente externos (órgãos públicos, legislação, acesso ao crédito e custos dos insumos).

APÊNDICE E

Relatório sobre a base de dados e operacionalização da pesquisa de campo

Para a etapa da pesquisa de campo buscou-se obter uma base de dados que atendesse à premissa da pesquisa – o trabalho do dirigente da pequena empresa – e o recorte proposto – a pequena empresa de construção civil inserida no contexto de obras públicas.

Foi obtida autorização de órgão da Administração Pública indireta para acesso ao seu cadastro compilado de processos licitatórios realizados. A disponibilidade e autorização de acesso derivam fundamentalmente ao princípio da transparência administrativa norteadora dos atos envolvendo a Administração Pública direta ou indireta do Estado⁹¹.

A base de dados fornecida contém 11.354 contratos firmados entre o órgão e pequenas empresas de construção civil no período compreendido entre janeiro de 2013 e maio de 2015. O objeto dos contratos é para obras civis de construção, ampliação, reforma e manutenção de edificações, abrangendo todo o país – imóveis de uso do órgão. Para levantamento das informações foi utilizado critério de classificação oficial a partir do faturamento e, posteriormente checada pelo pesquisador em relação à quantidade de funcionários – Tabela 1, apresentada no Capítulo 2. As contratações somadas são de ordem de R\$ 395.407.878,92 (trezentos e noventa e cinco milhões, quatrocentos e sete mil, oitocentos e setenta e oito Reais e noventa e dois centavos).

Nesta etapa não houve qualquer procedimento realizado diretamente pelo pesquisador, sendo apenas solicitado os parâmetros desejados para compilação dos dados pelo órgão, por meio de sua Diretoria de Suprimentos e Serviços Compartilhados, localizada em Brasília (DF). Os dados foram fornecidos em formato planilha de dados *Microsoft Excel*

Após recebimento da base bruta de dados contendo 11.354 contratos firmados foi realizado tratamento inicial para melhor análise da população e atendimento aos objetivos da pesquisa. Foram efetuados os seguintes tratamentos de recorte sucessivos:

⁹¹ A administração direta do Estado compreende todos os órgãos integrantes da União, Estados e Municípios. A administração indireta é exercida por entidades dotadas de personalidade jurídica própria, compreendendo as autarquias, fundações e empresas estatais (sejam com patrimônio público ou misto).

- recorte 1 – manutenção apenas dos contratos com valor superior à R\$ 14.999,99 (limite máximo para contratação via dispensa de licitação para obras e serviços de engenharia e arquitetura⁹²), selecionando apenas as empresas que participaram e venceram determinado processo de licitação;
- recorte 2 – exclusão de dados duplicados de empresas que por ventura venceram mais de um processo de licitação no período analisado.

Com o recorte 1 foram levantados 3.485 contratos, totalizando investimento no valor de R\$ 352.940.691,95 (trezentos e cinquenta e dois milhões, novecentos e quarenta mil, seiscentos e noventa e um Reais e noventa e cinco centavos). O valor médio de cada contrato foi de R\$ 101.274,23 (cento e um mil, duzentos e setenta e quatro Reais e vinte três centavos).

O recorte 2 apontou 2.864 contratos celebrados com diferentes empresas. O cadastro final de empresas, após efetuados os recortes 1 e 2 de forma sucessiva e não excludente, necessários para aderência à pesquisa, é constituído por 621 pequenas empresas de construção civil com pelo menos um contrato celebrado com órgão no período entre 2013 e 2015. Portanto, a população da pesquisa é composta por 621 empresas.

Foi disponibilizado pelo órgão da Administração Pública, em planilha, além do nome da empresa o número do Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ), permitindo assim a busca dos contatos da empresa para efetuação do convite para participação dos dirigentes.

Na primeira etapa da operacionalização da pesquisa de campo foi empreendida a busca das informações cadastrais básicas das empresas: telefone e *e-mail* de contato. As informações foram obtidas por meio do contato junto aos técnicos dos setores regionais de engenharia e arquitetura do órgão. Os técnicos dos órgãos forneceram as agendas de contato existentes em cada setor, em formato planilha de dados *Microsoft Excel*.

Complementarmente foram buscados na internet os contatos cujos cadastros não existiam ou não estavam atualizados - basicamente via página oficial da empresa ou redes sociais, tais como *Facebook* e *Google Plus*. Importante destacar que as agendas de contato de cada setor foram obtidas diretamente com técnicos do órgão, tratando-se, portanto, de contatos em que o profissional arquiteto e engenheiro acumulou ao longo de determinado período de atuação no cargo/função, não representando, portanto, caráter oficial da ferramenta. Isso explica, por exemplo, a ausência de diversas empresas quando do

⁹² Conforme art. 24, inciso I da Lei 8.666/93; é dispensado o processo de licitação para obras ou serviços de engenharia e arquitetura cujo valor não ultrapasse 10% do valor da modalidade convite, que é de R\$ 150.000,00 (art. 23, inciso I, item “a”).

cruzamento de dados realizado do cadastro final de empresas com os contatos obtidos em cada setor.

Ao final da primeira etapa, das 621 empresas do cadastro final, não foi possível identificar o telefone de 330 empresas, decorrente da inexistência de empresas nas agendas de contato dos técnicos dos setores de engenharia e arquitetura do órgão ou algum tipo de divergência de informação, como ausência de código nacional DDD ou algum dígito do telefone, indicando provável falha de digitação do responsável pela criação e manutenção da agenda. Além disso, não foi possível obter *e-mail* de 418 empresas, quer na agenda de contato dos setores de engenharia e arquitetura do órgão ou por meio de busca na *internet*.

Das 621 empresas, que compõe a população da pesquisa, foi obtida informação de contato (telefone ou *e-mail* – possibilitando o convite formal para participação da pesquisa) de 203 empresas.

Na segunda etapa de operacionalização da pesquisa de campo foi encaminhado *e-mail* para as 203 empresas, contendo uma breve descrição da pesquisa e o *link/URL* para acesso ao questionário desenvolvido na ferramenta *Google Form*.

Nesta etapa houve retorno de mensagens encaminhadas com o aviso de não entregues aos destinatários. Dentre as causas está a grafia incorreta em planilha disponibilizada pelos setores regionais do órgão e incompatibilidade do provedor *Yahoo* (todos os *e-mails* do provedor foram devolvidos com mensagem erro “*undelivered mail returned to sender*”, indicando a não entrega ao respondente⁹³). Além disso, algumas empresas manifestaram por *e-mail* o não interesse em participar da pesquisa, processo de encerramento das atividades da empresa e falecimento do dirigente.

Na terceira etapa da operacionalização da pesquisa de campo foi iniciada abordagem direta com as empresas e especialmente com seus dirigentes para confirmação do recebimento do *e-mail* e sensibilização quanto à importância da participação na pesquisa. O procedimento foi necessário, pois foi observada baixa adesão de respondentes nos primeiros dias após efetivação do convite via *e-mail*. A ordem da ligação para cada empresa foi estabelecida a partir da ferramenta de criação de amostra aleatória disponível no *Microsoft Excel*. Com isso buscou-se a não contaminação da amostra por meio de possível escolha de contato decorrente de características da empresa, tais como região, Estado ou possível relação prévia profissional

⁹³ Os *e-mails* foram encaminhados por meio de conta pessoal da USP (luiz_philippsen@sc.usp.br). Em função das primeiras mensagens de devolução do provedor *Yahoo* foi realizado teste de envio por meio de outras contas pessoais – *Hotmail* e *Google*. Em todos os casos o aviso de erro/não envio da mensagem foi recebido, apontando para possível falha do provedor *Yahoo* no período de condução da pesquisa de campo.

do pesquisador. Tal procedimento revela-se fundamental visto que se trata de uma população com tamanho não exequível de contato completo em função dos prazos de pesquisa e limitações financeiras – trabalho essencialmente individual e custos envolvidas nas ligações.

Nesta terceira etapa foi utilizado modelo de *e-mail* apresentado por Dykema et al. (2012), com adaptações necessárias à redação e informações prestadas. Dentre os aspectos principais utilizados estão:

- identificação do respondente pelo nome;
- convite expreso de forma direta, substituindo expressão do tipo “escrevo com o intuito de convida-lo para participar” para “[...] reiterando convite para participação em pesquisa [...]”;
- indicação do tempo médio gasto para preenchimento do questionário (mensurado durante o pré-teste);
- fornecimento do *link*/URL no corpo do e-mail para “clique” direto ao invés de informa-lo para entrada manual da página ou necessidade de procedimento do tipo “copiar/colar”.
- informação do incentivo para participação na pesquisa.

O Quadro A.5 apresenta o texto desenvolvido encaminhado aos dirigentes visando aumento na quantidade de respondentes.

Interessante destacar aspecto relevante observado nessa etapa de sensibilização dos dirigentes: a atuação das secretárias da empresa. Ao solicitar contato telefônico direto com o dirigente da empresa a secretárias buscavam evitar ao máximo que o dirigente fosse interrompido em sua atividade do momento pela ligação. Uma série de perguntas era efetuada para conhecimento prévio do assunto a ser discutido – sob o qual a secretária parece possuir poder para avaliar e decidir quais serão encaminhados ao dirigente e quais serão tratados por meio de alternativa que não envolva o acompanhamento do dirigente.

Para exemplificar, em uma das situações a secretária colocou-se à disposição para responder o questionário, já que, segundo próprias palavras “conhece muito bem o dia a dia do dono da empresa”. A disponibilidade foi agradecida, porém prontamente informado não ser possível visto tratar-se de população previamente definida e caracterizada. Este papel da secretária na intermediação do contato entre pesquisador e dirigente já tinha sido debatido no Grupo de Pesquisa – Geope.

A Figura A.4 apresenta uma parte do extrato da fatura telefônica de um período específico onde buscava-se a maior quantidade de *e-mails* possíveis da empresa, preferencialmente de uso exclusivo do dirigente.

31/08/2015	8532607782	Fortaleza-CE	08h26m08s	0h01m00s
31/08/2015	6230954440	Goiânia-GO	08h35m12s	0h01m00s
31/08/2015	6230861328	Goiânia-GO	08h37m40s	0h04m12s
31/08/2015	4834371376	Criciúma-SC	08h45m54s	0h02m00s
31/08/2015	1131066836	São Paulo-SP	08h52m20s	0h01m42s
31/08/2015	1632363937	Ribeirão Preto-SP	09h02m24s	0h01m00s
31/08/2015	1132841315	São Paulo-SP	09h07m33s	0h03m06s
31/08/2015	3232311600	Juiz de Fora-MG	09h12m18s	0h01m18s
31/08/2015	6733411215	Campo Grande-MS	09h23m02s	0h03m18s
31/08/2015	3132836888	Belo Horizonte-MG	09h28m03s	0h01m00s
31/08/2015	6133994086	Brasília-DF	09h29m15s	0h01m00s
31/08/2015	6121039555	Brasília-DF	09h40m15s	0h04m18s
31/08/2015	7136469405	Salvador-BA	10h07m34s	0h02m54s
31/08/2015	2122101337	Rio de Janeiro-RJ	10h12m29s	0h03m00s
31/08/2015	2134112127	Rio de Janeiro-RJ	10h15m56s	0h04m36s
31/08/2015	3134969504	Belo Horizonte-MG	10h22m40s	0h02m00s
31/08/2015	6232521213	Goiânia-GO	10h26m16s	0h01m48s
31/08/2015	6235658177	Goiânia-GO	10h37m47s	0h03m48s
31/08/2015	1639662011	Ribeirão Preto-SP	10h44m43s	0h01m00s
31/08/2015	3134122444	Belo Horizonte-MG	15h54m38s	0h02m12s
31/08/2015	6132349422	Brasília-DF	16h00m50s	0h02m24s
31/08/2015	9132854730	Belém-PA	16h03m58s	0h01m24s
31/08/2015	9832453072	São Luís-MA	16h06m28s	0h01m12s
31/08/2015	9832453072	São Luís-MA	16h09m07s	0h02m30s
31/08/2015	6932124557	Porto Velho-RO	16h59m25s	0h01m00s
31/08/2015	1733432254	Bebedouro-SP	17h02m07s	0h01m36s

Figura A.4 – empresas contatadas visando obtenção do e-mail de uso pessoal do dirigente da pequena empresa de construção civil da população

A partir da percepção sobre a atuação da secretária na intermediação e controle de acesso ao dirigente a abordagem foi modificada visando aumentar a efetividade dos contatos e o tempo empregado em cada ligação. Ao tentar conversar diretamente com o dirigente da empresa, relatando a pesquisa e suas implicações, grande dispêndio era empregado – consumindo recursos econômicos e de tempo.

Considerando a atuação de grande parte das secretárias e assistentes nas empresas, percebida na terceira etapa, buscou-se obter o *e-mail* de uso direto e exclusivo do dirigente. Desta forma, quando existente, optou-se pelo procedimento de aumentar a quantidade de contatos diários em detrimento de sensibilização direta por telefone. As ligações foram realizadas com uma abordagem de texto pré-estabelecida, com o intuito de aumentar a quantidade de ligações diárias, aumentando a quantidade de e-mails de contato dos dirigentes da população – procedimento apresentado da Figura A.4.

Obtido o *e-mail* do dirigente era encaminhada nova mensagem contendo a informação de contato realizado com a empresa, breve descrição do pesquisador e da pesquisa, convite para participação e *link/URL* para acessar o questionário.

Prezado dirigente <<NOME OBTIDO EM CONTATO PRÉVIO>>,

bom dia! Sou Luiz Philippsen, assessor de engenharia e arquitetura do Banco do Brasil e doutorando em Engenharia de Produção pela Universidade de São Paulo (EESC/USP).

Durante as duas últimas semanas **efetuei contato telefônico com cada empresa reiterando convite para participação em pesquisa que conduz** vinculada à Universidade de São Paulo (EESC/USP) e meu doutorado. O objetivo geral da pesquisa é **conhecer e explicar o trabalho do dirigente da pequena empresa atuante no setor de obras públicas**.

O questionário leva aproximadamente 20 minutos para ser respondido. As informações para preenchimento, contato e compromisso de sigilo do pesquisador sobre informações obtidas encontram-se no texto inicial do questionário. Para participar basta clicar no link:

https://docs.google.com/forms/d/1AzUkF47UscsDfawlc19pJIJD6NV3bAZZ3Ey5xMFt_qI/viewform?c=0&w=1&usp=mail_form_link

Os participantes receberão, ao término da pesquisa, um relatório final contendo inferências estatísticas relacionadas à descrição do trabalho do dirigente da empresa e seu dia a dia.

Agradeço, desde já, pelo aceite em participar da pesquisa. **Sua colaboração é extremamente valiosa.**

Luiz Philippsen Jr.

Doutorando em Engenharia de Produção - EESC/USP

e-mail: luiz_philippsen@sc.usp.br

tel: (16) 98170-8080

Pesquisador – Programa UniBB Mestrado e Doutorado Banco do Brasil

Diretoria de Suprimentos e Serviços Compartilhados - Disec

Quadro A.5 – mensagem eletrônica (*e-mail*) encaminhada aos dirigentes na terceira etapa da operacionalização da pesquisa de campo

A Figura A.5 apresenta o fluxo de respostas ao longo de 28 dias de execução da pesquisa de campo.

Figura A.5 – fluxo de respostas diárias recebidas durante a etapa de pesquisa de campo

Ao término das três etapas de operacionalização da pesquisa de campo foram recebidos 39 questionários respondidos resultando na amostra da pesquisa $n = 39$. A taxa de resposta calculada, a partir do número total de empresas contatadas, 203 no total, foi de 19,21%.

APÊNDICE F

Análises estatísticas – ferramenta Minitab

Para mensurar a confiabilidade ou intensidade da correlação entre os itens do questionário foi medido o Coeficiente Alfa de Cronbach (ou α de Cronbach). Foi utilizado o programa Minitab, versão 16, para cálculo do parâmetro. A Tabela A.1 apresenta o cálculo para as perguntas Q18 à Q47, referente aos papéis do dirigente da pequena empresa de construção civil.

Tabela A.1 – Cálculo Alfa de Cronbach

Variable	Total		
	Count	Mean	StDev
Q18	39	2,90	1,19
Q19	39	3,95	1,12
Q20	39	2,03	0,93
Q21	39	4,08	0,93
Q22	39	4,15	0,78
Q23	39	4,10	0,64
Q24	39	4,13	0,95
Q25	39	2,92	1,31
Q26	39	3,95	0,86
Q27	39	3,85	1,06
Q28	39	2,59	1,12
Q29	39	3,33	1,13
Q30	39	3,54	1,14
Q31	39	3,67	1,11
Q32	39	3,56	1,17
Q33	39	2,59	0,75
Q34	39	2,54	0,91
Q35	39	3,49	1,07
Q36	39	3,08	1,22
Q37	39	3,54	1,12
Q38	39	3,18	1,23
Q39	39	3,49	1,30
Q40	39	3,33	1,44
Q41	39	3,00	1,45
Q42	39	3,92	0,90
Q43	39	3,82	0,97
Q44	39	3,72	1,17
Q45	39	3,72	1,02
Q46	39	3,85	0,96
Q47	39	3,38	0,99
Total	39	103,38	13,21

Cronbach's alpha = 0,8265

Para as inferências estatísticas foram conduzidos testes ANOVA, com uso da ferramenta Minitab. A Figura A.6 apresenta os gráficos dos resíduos de normalidade da amostra referente aos níveis de atuação do dirigente da pequena empresa de construção civil,

agrupados conforme questionário desenvolvido. A Figura A.7 apresente o gráfico dos resíduos das análises dos papéis do dirigente ($\mu_1 \dots \mu_{10}$).

Gráficos de resíduos - níveis de atuação do dirigente da pequena empresa (μ_1 -3; μ_4 -6; μ_7 -10)

Figura A.6 – gráficos de resíduos dos níveis de atuação do dirigente da pequena empresa (μ_1 -3; μ_4 -6; μ_7 -10)

Gráficos de resíduos - papéis do dirigente da pequena empresa ($\mu_1 \dots \mu_{10}$)

Figura A.7 – gráficos de resíduos dos papéis do dirigente da pequena empresa ($\mu_1 \dots \mu_{10}$)

As análises das diferenças das médias que apresentaram significância estatística são apresentadas abaixo. A Figura A.8 apresenta os gráficos dos resíduos da variável estrutura organizacional (Q13) e o papel de disseminador ($\mu 5$). A Figura A.9 apresenta a variável percentual de contratos com a Administração Pública (Q14) e o papel de porta-voz ($\mu 6$).

Figura A.8 – gráficos de resíduos variável estrutura organizacional

Figura A.9 – gráficos de resíduos variável percentual de contratos com a Administração Pública

A Figura A.10 apresenta os gráficos dos resíduos da variável fonte de recursos financeiros da pequena empresa (Q16) e o papel de disseminador ($\mu 5$).

Gráficos de resíduos (Q16 e $\mu 6$)

Figura A.10 – gráficos de resíduos variável fonte de recursos financeiros