

Recebido em

30 de abril de 2014.

Aprovado em

22 de outubro de 2015.

**1. Jair de Oliveira**

Doutor em Engenharia de Produção

EESC – Universidade de São Paulo (Brasil)

[jair37@gmail.com]

**2. Edmundo Escrivão Filho**

Doutor em Engenharia de Produção

Universidade Federal de Santa Catarina (Brasil)

[edesfi@sc.usp.br]

**3. Marcelo Seido Nagano**

Doutor em Engenharia de Produção

Universidade São Paulo (Brasil)

[drnagano@usp.br]

**4. Antonio Sergio Ferrauto**

Doutor em Agronomia

Universidade Estadual Paulista (Brasil)

[fsajago@gmail.com]

# Estilos gerenciais dos dirigentes de pequenas empresas: estudo baseado no ciclo de vida organizacional e nos conceitos de funções e papéis do administrador

**Jair de Oliveira**

Departamento Acadêmico de Ciências Humanas e Sociais,  
Universidade Tecnológica Federal do Paraná, PR, Brasil

**Edmundo Escrivão Filho, Marcelo Seido Nagano**

Escola de Engenharia de São Carlos,  
Universidade de São Paulo, SP, Brasil

**Antonio Sergio Ferrauto**

Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinárias,  
Universidade Estadual Paulista, SP, Brasil

Editor responsável: João Maurício Gama Boaventura, Dr.

Processo de avaliação: Double Blind Review

## RESUMO

**Objetivo** – Identificar estilos gerenciais dos dirigentes de pequenas empresas em cada estágio do ciclo de vida organizacional, considerando o trabalho do administrador, abordagens do processo e dos papéis.

**Método** – A pesquisa foi considerada de natureza aplicada, de abordagem quantitativa, do ponto de vista dos objetivos como descritiva e *survey* em seus procedimentos técnicos. Participaram do estudo setenta empresas pertencentes ao setor metalúrgico-mecânico do Estado de São Paulo, Brasil.

**Fundamentação teórica** – As características da diversidade de comportamentos entre a grande e a pequena empresa podem ser evidenciadas pela teoria do Ciclo de Vida Organizacional, a qual pressupõe que os problemas e as soluções administrativas apresentadas pelas organizações são diferentes conforme o estágio de desenvolvimento em que elas se encontram.

**Resultados** – Verificou-se que os dirigentes das pequenas empresas mudam a valorização das funções e dos papéis do administrador, conforme o estágio de desenvolvimento da empresa. Foram identificados três estilos gerenciais como mais preponderante dos dirigentes da pequena empresa, considerando o ciclo de vida organizacional.

**Contribuições** – Apresentam-se evidências de que há uma relação entre as funções e os papéis do administrador (teorizadas na grande empresa) e o trabalho realizado pelos dirigentes das pequenas empresas. Além disso, apresenta-se a viabilidade de se pesquisar as funções e os papéis do administrador conjuntamente, em vez de se estudá-la isoladamente, como a maioria das pesquisas.

**Palavras-chave** – Dirigente da pequena empresa; ciclo de vida organizacional; trabalho do administrador; abordagem do processo; abordagem dos papéis.



**Revista Brasileira de Gestão e Negócios**

DOI:10.7819/rbgn.v17i57.1650

## I INTRODUÇÃO

Uma organização, por mais simples que seja, precisa de um sistema de coordenação (Motta & Pereira, 2003); invariavelmente, essa responsabilidade é atribuída ao administrador. O cotidiano do trabalho do administrador abrange a interação com os subordinados, os pares, os superiores e a sociedade; a participação no universo político e social da organização, a simbolização da realidade social da organização, a externalização e a internalização dos tipos de dominação, as escolhas dos ritmos de ação e as suas atividades são revestidas de aspectos simbólicos e emocionais (Tengblad, 2012).

Essa multidimensionalidade exige do administrador uma reflexão sobre as suas ações e os seus desafios presentes e futuros. Portanto, um grande passo na direção de fornecer contribuições gerenciais ao administrador, a fim de melhorar o seu desempenho, é compreender as características e os conteúdos do seu trabalho (Chapman, 2001; Drucker, 1981; Mintzberg, 1973).

O trabalho que o administrador realiza na pequena empresa apresenta, no entanto, diferenças em seu conteúdo e em sua natureza com relação ao trabalho do administrador da grande empresa; tais diferenças, contudo, ainda são pouco conhecidas (Fillion, 1999; Florén & Tell, 2012). Identificar e compreender essas diferenças contribuiria significativamente para a construção de formulações teóricas específicas às demandas da pequena empresa (Andersson & Flóren, 2008; D'Amboise & Muldowney, 1988; Florén & Tell, 2012). Esse porte de empresa requer um enfoque teórico específico e não uma adaptação, em uma escala menor, do que é teorizado para as grandes empresas (Welsh & White, 1981). As pequenas empresas devem ser analisadas como um domínio próprio de estudo (Julien, 1997), mas, infelizmente, os estudos sobre o trabalho do administrador que tratam genuinamente da pequena empresa são escassos (Florén & Tell, 2012).

As características da diversidade de comportamentos entre a grande e a pequena empresa podem ser evidenciadas pela teoria do Ciclo de Vida Organizacional, a qual pressupõe que os

problemas e as soluções administrativas apresentados pelas organizações são diferentes conforme o estágio de desenvolvimento em que essas empresas se encontram (Kimberly, 1980; Motta, 1978; Nadler, Gerstein & Shaw, 1994). Desse modo, considerando a teoria do ciclo de vida organizacional, este artigo tem o objetivo de construir estilos gerenciais dos dirigentes de pequenas empresas em cada estágio do ciclo de vida organizacional. Os estilos gerenciais foram baseados nos conceitos de funções e papéis do administrador. Os estilos disponibilizados permitem ampliar a compreensão sobre quais atividades os dirigentes das pequenas empresas valorizam mais em determinado estágio, no exercício das suas atribuições gerenciais.

Os resultados desta pesquisa contribuem para elaborar treinamentos específicos às necessidades dos dirigentes, considerando as demandas específicas dos estágios de desenvolvimento das pequenas empresas, e para prescrever graus de formalização adequados aos estágios das empresas.

Este artigo está dividido em seis seções. A primeira registra o tema e o objetivo da pesquisa; a segunda apresenta a revisão da literatura; a terceira seção discorre sobre os métodos de pesquisa; a quarta seção apresenta a análise dos resultados; a quinta seção faz a discussão dos resultados alcançados; e, por fim, a sexta seção exibe a conclusão.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

Esta pesquisa é fundamentada pelos seguintes conceitos: trabalho do administrador, ciclo de vida organizacional e especificidades de gestão da pequena empresa. Quanto às especificidades de gestão, adota-se neste trabalho um modelo com quatro conjuntos de especificidades, denominados dirigente, organização, contexto organizacional e estratégia. Propõe-se, com a aplicação desses conjuntos de especificidade, categorizar as pequenas empresas em um determinado estágio do ciclo de vida organizacional. Assim, buscou-se, por meio da literatura do ciclo de vida organizacional, identificar quais variáveis comporiam as quatro especificidades de gestão e quais as possíveis variações dessas variáveis, a fim

de compor os estágios organizacionais, considerados como os mais típicos da realidade da pequena empresa. Quanto ao trabalho do administrador, definiram-se os construtos necessários para se coletar os dados dos dirigentes das pequenas empresas, baseados nos estudos advindos das proposições de Fayol e de Mintzberg.

## 2.1 Trabalho do administrador

O tema trabalho do administrador recebe diferentes designações (Hales, 1986; Tsoukas, 1994; Yuki, 2007). De acordo com Teixeira (1981), a posição ocupada pelo administrador é suscetível de uma multiplicidade de definições, como: executivo, gerente, supervisor e dirigente. A pluralidade de terminologias para definir o que o administrador faz também gera controvérsias (Lamond, 2003). Elas incluem: funções, papéis, elementos, atividades, tarefas, comportamento e natureza do cargo. Assim, é corriqueiro encontrar termos diferentes tratando de assuntos comuns e termos comuns com interesses difusos (Florén, 2006). Por isso, optou-se por utilizar neste artigo a denominação trabalho do administrador para se referir ao que o administrador faz no âmbito das organizações, visando construir e manter a realidade da organização, de modo geral e integrado, respeitando as singularidades dos respectivos níveis hierárquicos.

Além disso, no âmbito da pequena empresa o administrador recebe diferentes denominações, como empreendedor, proprietário, gerente, empreendedor-proprietário e proprietário-gerente (Jennings & Beaver, 1995). Para este artigo, utiliza-se a expressão “dirigente da pequena empresa” para retratar o indivíduo que é o responsável pelo estabelecimento da direção e pelo gerenciamento da pequena empresa, similar à designação em inglês *small business owner-manager* (Jennings & Beaver, 1995).

Este estudo avalia as abordagens oriundas dos trabalhos de Fayol (1975) e Mintzberg (1973). As abordagens oriundas desses autores foram, respectivamente, denominadas abordagens funcional e dos papéis (Tsoukas, 1994), trabalho gerencial e comportamento gerencial (Yuki, 2007),

abordagens clássica e dos papéis (O’Gorman, Bourke, & Murray, 2005), abordagens do processo e dos papéis (Snyder & Wheelen, 1981), clássica e modelo de papéis (Carroll & Gillen, 1987). Para este trabalho decidiu-se pelas designações abordagem do processo para os trabalhos que seguem a linha de Fayol (1975) e abordagem dos papéis para os trabalhos decorrentes das proposições de Mintzberg (1973).

Ressalte-se que existem outras abordagens, que não foram consideradas para este estudo por dois motivos. Primeiro, porque elas não constituíram ainda uma abordagem específica, em razão de não terem sido compiladas ou porque descreveram apenas aspectos subjacentes às abordagens do processo e dos papéis (Escrivão, 1995; Wren, 1994). Segundo, porque não há consenso entre os autores sobre os conteúdos das classificações propostas e, por isso, elas não foram aceitas pela comunidade acadêmica como uma abordagem específica (Koontz, 1980; Wren, 1994).

O cerne da abordagem do processo é responder a questão: quais são as atividades que todos os gerentes realizam? (Carroll & Gillen, 1987). Inicialmente, essa abordagem propôs agrupar as atividades dos administradores por funções administrativas afins, obedecendo a um conjunto de princípios (Wren, Bedeian & Breeze, 2002). Posteriormente, identificou-se que essas funções administrativas seriam mais bem descritas como um processo sequencial na concepção e simultâneo na operação (Chapman, 2001).

Ao longo do tempo, as denominações das funções administrativas foram alteradas, mas mantiveram o propósito inicial de propor e discutir as atribuições do trabalho do administrador. Dada a diversidade de definições, adotam-se neste trabalho as terminologias planejar, organizar, liderar e controlar para designar as funções da abordagem do processo. As discussões pormenorizadas sobre essas funções estão disponíveis nos trabalhos de Carroll e Gillen (1987), Koontz e O’Donnell (1978) e Lamond (2004).

Mintzberg (1973) foi o principal autor da abordagem dos papéis, conhecida também como escola das atividades cotidianas do trabalho e pertencente ao campo de estudo de como

os administradores despendem o seu tempo de trabalho (Stewart, 1967). Segundo Williamson (1995), essa abordagem é decorrente dos estudos de Carlson (1951), Sayles (1964) e Stewart (1967) e recebeu influências de Barnard (1971) e Simon (1979).

Mintzberg (1973) representou a atividade do administrador como um processo sequencial e derivado da autoridade formal sobre uma determinada unidade. A sequência se inicia com o desenvolvimento de relações interpessoais (papéis interpessoais), as quais dão ao administrador o acesso à informação (papéis informacionais) que os capacita a tomar decisões e a formular as estratégias necessárias (papéis decisionais).

Os papéis mantêm grande interação entre si, pois formam um todo integrado e a ausência de um deles pode prejudicar a ação do administrador. Entretanto, a atribuição do grau de importância a um determinado papel depende do cargo que o administrador ocupa na organização (Mintzberg, 1973). Para maiores detalhes sobre os papéis do administrador, devem-se consultar os estudos de Mintzberg (1973, 2010), Hales (1986) e Florén (2006).

## 2.2 Ciclo de vida organizacional

O ciclo de vida organizacional (CVO) é empregado como uma metáfora para designar a análise dos fenômenos relacionados às mudanças das características das organizações ao longo do tempo e às suas capacidades de adaptação ao ambiente (Gupta & Chin, 1994). Não existe uma denominação unânime para as fases (Hanks, Watson, Jansen & Chandler, 1993): Adizes (1996) denomina estágios do ciclo de vida; Scott e Bruce (1987), estágios de crescimento; e Churchill e Lewis (1983), Galbraith (1982), Quinn e Cameron (1983), estágios de desenvolvimento.

As proposições do CVO podem ser aplicadas tanto na elaboração de modelos quanto na demonstração de relações de causalidades das dimensões internas das organizações. Podem ser utilizadas, ainda, para orientar na compreensão dos diferentes problemas e das possíveis soluções administrativas (Drucker, 1981). A sua

contribuição principal, porém, é disponibilizar um referencial analítico para interpretar os padrões similares de diversas variáveis organizacionais apresentados pelas organizações durante um determinado período (Kimberly, 1980).

Os modelos de ciclo de vida organizacional encontrados na literatura são divergentes com relação ao número de estágios. O modelo de Cooper (1979) e Machado-da-Silva, Vieira e Dellagnelo (1998) adotaram três estágios; Kimberly (1980) e Dodge, Fullerton e Robbins (1994) sugeriram quatro estágios; Churchill e Lewis (1983), Galbraith (1982) e Greiner (1998) utilizaram cinco estágios; e o modelo de Adizes (1996) apresenta dez estágios.

Adizes (1996), Galbraith (1982) e Kimberly (1980) incluíram um estágio inicial e Adizes (1996) e Miller e Friesen (1984) um estágio sobre a fase de declínio. Para Hanks *et al.* (1993), duas condições explicariam a ausência do estágio de declínio em alguns modelos. A primeira é que as implicações do declínio na estrutura e nos sistemas são menos previsíveis do que quando associadas com o crescimento da empresa; e a segunda, é que o declínio, eventualmente, pode ocorrer a partir de qualquer estágio.

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

Miles (1980) ressalta que, na prática, as fases do ciclo de vida organizacional não possuem limites fixos, mas pela história, panoramas, cenários e configurações típicas é possível identificar e determinar as fronteiras de um determinado estágio de desenvolvimento. Assim, foram comparados os conteúdos e as demarcações dos estágios dos principais modelos de ciclo de vida organizacional e, como resultado, obteve-se uma síntese com apenas seis estágios, retratada na Tabela 1.

O estágio 0 refere-se ao período antes do início da empresa, conceituado por Adizes (1996) como período de namoro. Nesse estágio, estuda-se a ideia de constituição da empresa e a disposição do dirigente para correr os riscos inerentes ao

negócio; caso ele não esteja comprometido com a ideia - namoro -, a intenção passará a ser um mero caso (Adizes, 1996). Constam também, no estágio, a fase de concepção sugerida por Scott e Bruce (1987) e algumas tarefas sobre a invenção e os testes do produto (Galbraith, 1982).

O estágio 1 trata da inserção da empresa no mercado; do início da comercialização dos produtos ou serviço e da ampliação do volume de produção. Aborda a criação de mercado e a sobrevivência da empresa, o baixo nível de

formalização, o alto grau de centralização das decisões importantes no proprietário e a importância dele para a continuidade da empresa.

No estágio 2, a organização prossegue em seu crescimento, o que implica mudanças na sua estrutura organizacional, na destinação do tempo e na avaliação das incumbências do proprietário, nas respostas dos concorrentes e na carteira de clientes. Nesse momento, contratam-se novos profissionais e intensifica-se o processo de institucionalização.

**TABELA 1 – Síntese dos estágios do ciclo de vida organizacional**

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

No estágio 3, intensifica-se a preocupação com aspectos internos da empresa, por meio da busca pela consolidação da estrutura organizacional e pela sistematização dos controles e do planejamento. Avaliam-se o distanciamento do dirigente com as atividades operacionais, a dissociação entre interesses do fundador e a crescente necessidade de aumento do grau de formalização das atividades da empresa, os conflitos entre as diversas áreas da empresa, a preocupação com eficiência e a divisão das tarefas. Trata-se também dos reflexos, na empresa, do alcance do equilíbrio financeiro entre receitas e despesas. Como o

modelo de Hanks *et al.* (1993), trata de empresas de tecnologia, geralmente de rápido crescimento após ingressar no mercado.

Do estágio 3 para o estágio 4, observa-se um crescimento no número de funcionários e de assessorias, na linha de produtos, no espaço físico, na participação no mercado e, consequentemente, na rivalidade com os concorrentes.

Entende-se que a partir do quarto estágio, as descrições são mais próximas à realidade da grande empresa. Assim, embora o arranjo apresentado na Tabela 1 mostre seis estágios, considera-se que apenas as características dos estágios 1, 2, e 3 são mais típicas da realidade da pequena empresa.

A discussão pormenorizada sobre ciclo de vida organizacional pode ser consultada nos autores citados na Tabela 1.

## 2.2 Especificidades de gestão da pequena empresa

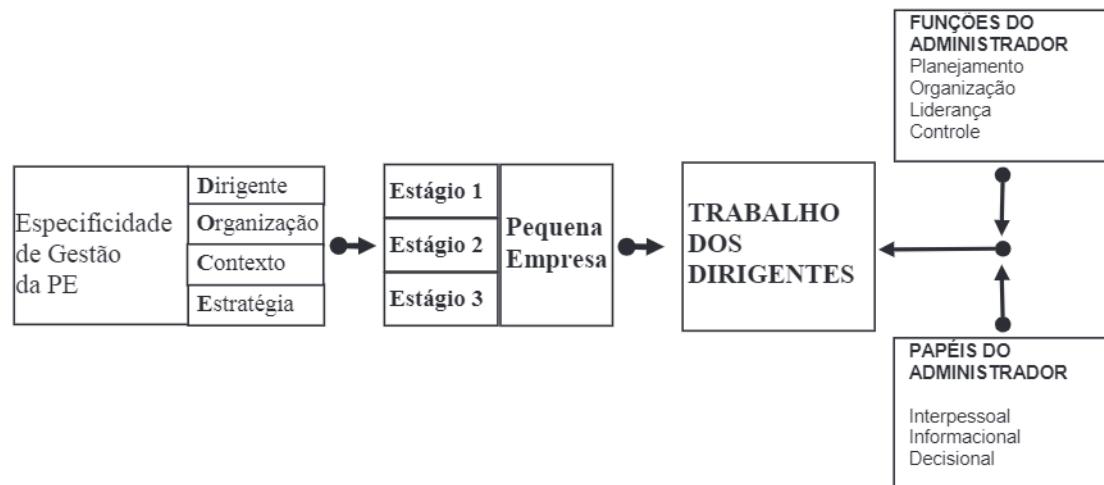
Especificidades podem ser entendidas como as características inerentes às pequenas empresas que as distinguem das grandes empresas (Leone, 1999). Para Leone (1999), as especificidades das pequenas empresas poderiam ser agrupadas em três categorias: organizacional, decisional e individual. A partir da proposta dessa autora e avaliando as considerações de Nadler, Gerstein e Shaw (1994), de que a organização é um sistema de comportamento complexo, independente e inter-relacionado, ou seja, as especificidades têm aqui uma perspectiva da estruturação e do comportamento da organização, buscou-se um conjunto de especificidades de gestão que favorecesse a classificação das pequenas empresas em um determinado estágio, conforme demonstrado na Figura 1.

O Geope-Eesc-USP (Grupo de Estudos Organizacionais da Pequena Empresa) estuda as especificidades de gestão da pequena empresa desde 1999; e observa-se um crescente esforço dos seus membros em desenvolver um modelo de representação da realidade dessas empresas (Escrivão, 2006; Terence 2008). Tendo essa história como linha norteadora, busca-se aqui examinar as pequenas empresas sob a perspectiva do seu

processo de nascimento, crescimento, plenitude e declínio. Segundo Nadler e Tushman (1980), existem muitas maneiras diferentes de se pensar sobre as relações dos diversos componentes organizacionais; a sugestão apresentada aqui é apenas uma delas. Assim, para este trabalho, definiram-se as especificidades de gestão nas categorias: **dirigente, organização, contexto organizacional e estratégia**. Essas quatro categorias foram utilizadas para identificar o estágio de desenvolvimento organizacional que seria o mais característico da empresa, conforme Figura 1.

## 2.4 Proposição

Trabalhos anteriores mostram que existem relações entre o trabalho realizado pelos dirigentes das pequenas empresas e as descrições das abordagens do processo e dos papéis (Oliveira & Escrivão, 2011; Oliveira, Escrivão, Nagano, Ferraudo & Rosim, 2015; Oliveira, Nagano & Escrivão, 2011). Atualmente, questiona-se: o trabalho realizado pelos dirigentes, considerando-se as abordagens do processo e dos papéis, se altera conforme a pequena empresa muda de estágio do ciclo de vida organizacional? Apesar de as pequenas empresas apresentarem especificidades que as diferem das grandes empresas (Leone, 1999), elas possuem heterogeneidades entre si. Assim, uma pequena empresa pode estar condicionada ao primeiro estágio de desenvolvimento, ao passo que outra pequena empresa pode estar no segundo ou mesmo terceiro estágio.



**FIGURA 1** – Relações das variáveis de pesquisa.

A Figura 1 apresenta a proposta para se caracterizar os estilos gerenciais dos dirigentes das pequenas empresas, considerando o estágio de desenvolvimento organizacional. Na proposta, são utilizados três grupos de variáveis: (i) especificidade de gestão, (ii) estágio organizacional e (iii) trabalho do administrador. A figura ilustra que as especificidades de gestão seriam categorizadas em quatro categorias: dirigente, organização, contexto organizacional e estratégia. Essas especificidades construiriam as bases para se identificar e classificar as pequenas empresas em estágio de desenvolvimento, procedimento apresentado em Oliveira e Escrivão (2009, 2011). De posse dessa classificação, o passo seguinte seria verificar quais funções e quais papéis seriam os mais valorizados pelos dirigentes nos respectivos estágios. Ao final, examinaria se existem diferenças nas valorizações atribuídas pelos dirigentes para as funções e para os papéis do administrador entre os estágios.

### 3 MÉTODOS DA PESQUISA

Esta seção descreve o trabalho de campo realizado. A pesquisa foi considerada de natureza aplicada, de abordagem quantitativa, do ponto de vista dos objetivos como descritiva e *survey* em seus procedimentos técnicos (Gil, 1999).

#### 3.1 Variáveis da pesquisa

As variáveis da pesquisa podem ser visualizadas na Figura 1 e foram definidas como:

- a) **Trabalho do dirigente da pequena empresa:** entende-se como comportamentos observáveis e estáveis, cujas descrições seguem o estabelecido na abordagem do processo para as funções administrativas e na abordagem dos papéis para os papéis do administrador. Diz respeito à opinião dos dirigentes sobre suas atividades cotidianas de trabalho.
- b) **Funções do administrador:** caracterizadas pelas funções de planejamento, organização, liderança e controle. Para cada função foram construídos três construtos, resultado em 12 questões na seção 1 do questionário 3.
- c) **Papéis do administrador:** caracterizados pelos papéis interpessoais, informacionais e decisionais, totalizando 10 papéis. Para cada papel foram construídos três construtos, resultando em 30 questões na seção 2 do questionário 3.
- d) **Estágios do ciclo de vida:** entendem-se como períodos ao longo da existência das organizações, identificados por um conjunto de características organizacionais

similares às de outras organizações e prevíveis, mas diferentes, quando comparadas com outros estágios. Foram considerados os três primeiros estágios como os mais típicos da pequena empresa.

- e) **Especificidades de gestão da pequena empresa:** características das pequenas empresas reunidas em quatro agrupamentos, denominados dirigente, organização, contexto organizacional e estratégia.

### 3.2 Instrumento de coleta de dados

O instrumento de coleta de dados foi composto de três questionários. O primeiro questioná-

rio coletou dados demográficos sobre os dirigentes e dados organizacionais sobre as empresas.

O questionário 2 coletou dados sobre o ciclo de vida organizacional. Foram formuladas nove questões, três para a especificidade dirigente e duas para cada uma das demais especificidades: Organização, Contexto e Estratégia. Para cada uma das nove questões foram elaboradas três opções de respostas, perfazendo o total de 27 respostas<sup>1</sup>, exemplo de questão apresentado na Figura 2.

#### CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL

**Considerando o atual cotidiano da sua empresa** (escolha uma resposta por pergunta):

- |   |   |
|---|---|
| 1. Qual o seu envolvimento na execução das atividades operacionais? | <input type="checkbox"/> Executa a maioria das atividades operacionais importantes. |
|   | <input type="checkbox"/> Supervisiona a execução das atividades operacionais.       |
|   | <input type="checkbox"/> Orienta os supervisores sobre a execução das atividades.   |

**FIGURA 2** – Extrato do questionário 2.

O questionário 3 apresentou duas seções, cujas respostas foram coletadas por meio de uma escala de Likert de sete pontos, com a seguinte graduação: 1 para indicar muito raramente e 7 para indicar muito frequentemente. A primeira seção coletou dados sobre a abordagem do processo e a segunda coletou dados sobre a abordagem dos papéis.

Para compor a seção sobre a abordagem do processo foram consultados o trabalho pioneiro

de Mahoney, Jerdee e Carroll (1965) sobre categorias de funções do trabalho do administrador e o modelo de questionário utilizado por Lamond (2004). Formularam-se três questões para cada uma das quatro funções administrativas, perfazendo um total de 12 questões, seguindo o exemplo apresentado na Figura 3.

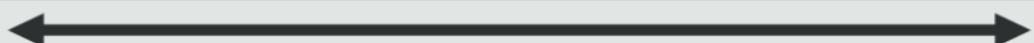
## ABORDAGEM DO PROCESSO

### Orientações para responder as próximas questões:

- 1) responda as questões de acordo com sua rotina de trabalho.
- 2) o número **1** significa que você muito raramente realiza a atividade e o número **7**, que sempre realiza;
- 3) não há respostas certas ou erradas, o importante é expressar a sua opinião;
- 4) escolha apenas uma resposta por questão;
- 5) por favor, procure não deixar questões sem respostas.

### LEGENDA:

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
Muito Raramente	Raramente	Ocasionalmente	Não realiza	Várias vezes	Frequentemente	Muito frequente



### Na sua rotina de trabalho, você:

		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
1	Pensa sobre o futuro da empresa e analisa as possíveis oportunidades e ameaças.	<input type="checkbox"/>						
2	Pensa em objetivos para a empresa.	<input type="checkbox"/>						
3	Escolhe alternativas para se alcançar os objetivos da empresa.	<input type="checkbox"/>						

**FIGURA 3** – Extrato da primeira seção do questionário 3.

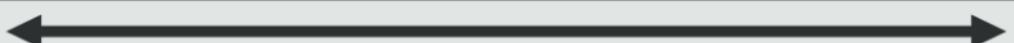
Para a composição da segunda seção do questionário 3, sobre abordagem dos papéis, examinaram-se os trabalhos de Anderson, Murray e Olivarez (2002) e de Pearson e Chatterjee

(2003); ao final, foram elaboradas três questões para cada um dos dez papéis de Mintzberg (1973), totalizando 42 questões, conforme exemplo apresentado na Figura 4.

## ABORDAGEM DOS PAPÉIS

### LEGENDA:

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
Muito Raramente	Raramente	Ocasionalmente	Não realiza	Várias vezes	Frequentemente	Muito frequente



### Na sua rotina de trabalho, você:

		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
1.	Participa de eventos externos, como cerimônias de concessão de prêmios ou de entidade de classe.	<input type="checkbox"/>						
2.	Atende as pessoas externas, como funcionários da SABESP, prefeituras, sindicatos ou fiscais de tributos.	<input type="checkbox"/>						
3.	Realiza eventos sociais, tais como jantares ou almoços, para promover a imagem ou produtos da empresa	<input type="checkbox"/>						

**Figura 4** – Extrato da segunda seção do questionário 3.

Realizaram-se dois pré-testes para aperfeiçoar o instrumento de coleta de dados. O primeiro pré-teste verificou a estrutura e o leiaute do questionário; e foi direcionado para uma amostra de três dirigentes e proprietários de pequenas empresas, localizadas na região da cidade de São Carlos, São Paulo, e escolhidas por conveniência.

Em razão de o questionário ter sido aplicado pessoalmente pelo pesquisador, foram identificadas dificuldades dos dirigentes em compreender os significados dos seguintes termos: formal, informal, relacionamento, relação e contato. Observou-se que a questão sobre o número de funcionários suscitava dúvidas e que o uso no questionário no formato de impressão frente/verso dificultava na leitura das questões. Por fim, não foram observadas dificuldades quanto ao uso, no questionário, de figuras com modelos de organogramas.

O segundo pré-teste analisou a confiabilidade do instrumento de coleta de dados, ou seja, a capacidade de mensuração das escalas do questionário, em sintonia com a revisão bibliográfica, e foi realizado em duas etapas. Para essas análises foram usados o alfa de Cronbach e a correlação de Spearman para o questionário 2 e a de Pearson para o questionário 3.

Para a primeira etapa do segundo pré-teste, a amostra foi obtida a partir da aplicação do questionário em um evento, promovido pelo Escritório do Sebrae-SP/Araraquara, sobre inovação tecnológica na pequena empresa. Participaram do evento mais de 70 pessoas e, ao final, convidaram-se os dirigentes presentes a participar da pesquisa sobre o trabalho do dirigente, respondendo voluntariamente ao questionário da pesquisa, tendo sido recebidos 27 questionários válidos.

Os resultados desse pré-teste apontaram um alfa total de 0,79 para as questões da abordagem do processo. Na análise individual dos construtos, observou-se que o planejamento apresentou o menor valor do alfa de 0,52. Após proceder a simulações, constatou-se que a segunda pergunta do construto não estava coerente com as demais; desconsiderando essa pergunta no cálculo, o valor do alfa da seção aumentou para 0,72. Após analisar o conteúdo da pergunta, verificou-se que

o teor da questão poderia transmitir ao respondente a necessidade de avaliar a formalização do planejamento em vez das ações de se planejar, como função administrativa. Assim, essa pergunta foi alterada.

Para a abordagem dos papéis, o valor do alfa total foi de 0,87. Na análise individual dos construtos e das correlações, verificou-se que a segunda questão do construto “Representante”, a primeira do construto “Empreendedor” e a primeira questão do construto “Alocador” apresentavam alfas menores do que 0,60. Desconsiderando essas questões, o valor do alfa para a seção aumentou para 0,90. Assim, os conteúdos dessas questões foram reformulados. Após essas constatações, elaborou-se uma nova versão do questionário e passou-se para a condução da segunda etapa do segundo pré-teste.

Nessa etapa, o questionário foi aplicado em uma amostra de dezoito dirigentes de pequenas empresas instaladas na região de São Carlos, escolhidas por conveniência. Para as questões da abordagem do processo, o valor do alfa de Cronbach foi de 0,77, considerado aceitável. Na análise do efeito de cada item, observou-se que, quando desprezada a pergunta número 1, o valor aumentava para 0,81. Apesar dessa sensível melhora no valor do alfa, o item foi considerado como consistente e mantido na escala.

Para as questões da abordagem dos papéis, o valor do alfa de Cronbach foi de 0,95, considerado um valor muito aceitável. Como não se encontrou incongruências, a seção do questionário foi considerada aceita para a aplicação na amostra final.

### 3.3 Empresas participantes

Para escolha das empresas, considerou-se a representatividade de características da população alvo para atender aos objetivos da pesquisa (Fink, 2003). Definiram-se as seguintes características para a definição da amostra: ser pequena empresa, participar do setor metal-mecânico e ser independente de grandes empresas.

Para definição do porte de pequena empresa utilizou-se o critério do número de funcionários

do US Small Business Administration (SBA) (2008), que considera como pequena empresa aquela com até 500 funcionários; para este trabalho, porém, consideraram-se as empresas com até 250 funcionários. Para definição do setor, foram considerados os critérios da classificação da Comissão Nacional de Classificação (Concla) (2007), Classificação Nacional de Atividade Econômica, do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, que segue parâmetros internacionais. A população alvo foi constituída de pequenas empresas do setor metal-mecânico instaladas no Estado de São Paulo. A amostra foi definida como não probabilística e por conveniência.

### **3.4 Característica da amostra e coleta dos dados**

O setor estudado é um setor tradicional e importante para a econômica brasileira, porém as pequenas empresas deste setor ainda são pouco pesquisadas. A escolha das empresas foi realizada a partir da avaliação dos resultados de um amplo mapeamento de pequenas empresas brasileiras, localizadas em uma região denominada central do Estado de São Paulo, iniciado em 2004 e concluído em 2009 (Oliveira & Escrivão, 2009).

Verificou-se que os dirigentes desse setor não possuem o hábito de responder a questionários enviados via correios ou e-mail. Por isso, foram empreendidos diversos esforços para minimizar essa dificuldade na coleta dos dados. Inicialmente, realizaram-se contatos com todas as empresas mapeadas, para explicar os objetivos do estudo e definir a melhor opção de envio do questionário. A coleta de dados ocorreu por cidade, iniciou-se em agosto de 2009 e encerrou-se no dia 18/12/2009. O tempo médio de resposta ao questionário foi de 20 dias. O menor prazo foi de 1 dia e o maior, de 66 dias. Avalia-se que os

dados coletados nesse período “não envelheceram” em razão de a pesquisa tratar, essencialmente, de questões de estrutura e estruturantes de natureza organizacional, mesmo a questão estratégica fowando o processo e não o conteúdo estratégico.

Participaram do estudo 71 pequenas empresas; no entanto, para a análise deste artigo, uma empresa com mais de 250 funcionários foi retirada da amostra, pois distorcia a avaliação dos dados. Assim, a amostra contou com 70 casos, os quais representam 30,7% da população alvo (228 empresas). Ressalte a participação na amostra de respondentes que nunca tinham participado de estudos acadêmicos. Situação alcançada por meio da insistência nos contatos com os empresários que não responderam de imediato o questionário e por meio, quando necessário, de visitas às empresas para proceder à coleta dos dados. Observou-se baixa participação dos dirigentes quando o contato foi realizado apenas via e-mail. Assim, utilizaram-se vários procedimentos para a coleta de dados, por isso, considerando-se significativo o tamanho da amostra e expressiva a representatividade da população alvo.

Dos participantes do estudo, 30% apresentaram faturamento anual, em 2008, de até R\$ 240 mil, 47%, faturamento entre R\$ 240 mil até R\$ 2,4 milhões e 23%, faturamento acima de R\$ 2,4 milhões. Predominou entre os respondentes o sexo masculino, com 87%, e de ser proprietário da empresa, 80%. A média de idade dos participantes foi de 45 anos e a principal formação foi o ensino médio ou o técnico, com 37%. As empresas apresentaram um tempo de vida médio de 18 anos; a mais nova, com um ano de atividade e a mais longeva, com 56 anos. A média de funcionários foi de 33,5; a empresa com menos funcionários tinha apenas 1 e a empresa com mais funcionários possuía 236. A Tabela 2 mostra o perfil da amostra para três classificações de funcionários.

**TABELA 2** – Perfil da amostra

	Número de funcionários			
	<10	10-49	50-249	$\Sigma$
Quantidade	26	29	15	70
Faturamento (em R\$)				
< 240 mil	24,3%	4,3%	1,4%	30,0%
> 240 mil < 2,4 milhões	12,8%	30,0%	4,3%	47,1%
> 2,4 milhões	0,00%	7,1%	15,7%	22,9%
$\Sigma$	37,1%	41,4%	21,4%	100,0%

Nota. Adaptado de “What do Small Business Owner-Managers Do? A Managerial Work Perspective”, de J. Oliveira, E. Escrivão Fo, M. S. Nagano, A. S. Ferraudo e D. Rosim, 2015, *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 5, p. 11.

#### 4 ANÁLISE DOS DADOS

Para descrever as características demográficas dos respondentes e das variáveis organizacionais das empresas, dados coletados pelo questionário 1, utilizou-se do *software* Excel, pacote Office, da Microsoft. Os dados foram lançados nas respectivas células e as informações, extraídas por meio da opção inserção de tabelas dinâmicas.

Para compor os estilos gerenciais dos dirigentes das pequenas empresas, utilizaram-se os passos descritos a seguir.

**Passo 1: Classificação das empresas em estágios.** Por meio dos dados coletados no questionário 2 e utilizando as orientações apresentadas em Oliveira e Escrivão (2009), as empresas foram classificadas nos respectivos estágios de acordo com as informações fornecidas pelo seu dirigente. Desta forma, foram identificadas 14 empresas como pertencentes ao estágio 1, 20 ao estágio 2 e 36 ao estágio 3, conforme apresentado na Tabela 3.

**TABELA 3** – Perfil dos agrupamentos de empresas

Estágio do ciclo de vida organizacional	Grupo A		
	Grupo A Estágio 1	Grupo B Estágio 2	Grupo C Estágio 3
Número de empresas (N)	14	20	36
Até 240 mil	78,6%	25,0%	13,9%
Faturamento (em R\$) – anual – 2008	Acima de 240 mil até 2,4 milhões	21,4%	50,0%
	Acima de 2,4 milhões	-	30,6%
	Total	100,0%	100,0%
	Média	12	30
Número de funcionários – 2009	Mediana	7	15
	DP	13	38
			59

Nota. Adaptado de “Ciclo de vida organizacional: Descrição de três estágios de desenvolvimento das pequenas empresas em quatro especificidades,” de J. Oliveira e E. Escrivão Fo, 2011, *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 16, p. 98.

**Passo 2: Cálculo das médias das funções e dos papéis para cada empresa.** Os valores dos três constructos, referentes a cada uma das quatro

funções e aos dez papéis do administrador, foram somados e suas médias calculadas, conforme exemplo apresentado na Figura 5, para a função

administrativa e de planejamento. Supondo que o respondente assinalou 5 para a primeira questão, 6 para a segunda e 7 para a terceira, somou-se esses três valores e dividiu-os por 3, obtendo a média 6

para a função administrativa e de planejamento. Ao final, cada empresa tinha um valor para cada função e para cada papel do administrador.

Na sua rotina de trabalho, você:		1	2	3	4	5	6	7
1	Pensa sobre o futuro da empresa e analisa as possíveis oportunidades e ameaças.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Pensa em objetivos para a empresa.	<input type="checkbox"/>	X	<input type="checkbox"/>				
3	Escolhe alternativas para se alcançar os objetivos da empresa.	<input type="checkbox"/>	X					

**FIGURA 5** – Excerto do terceiro questionário, resposta da empresa 1, pertencente aos estágios 1.

**Passo 3: Cálculo das médias das funções e dos papéis por estágio.** Foram calculadas as médias para as funções administrativas e para os

papéis, considerando os estágios 1, 2 e 3, conforme apresentado na Tabela 4.

**TABELA 4** – Apresentação do passo 4

Atividade	Médias		
	Estágio 1	Estágio 2	Estágio 3
Planejamento	5,7	5,7	5,9
Organização	5,5	4,8	4,6
Liderança	5,5	5,6	5,5
Controle	5,6	5,7	5,4
Representante	3,6	3,1	3,6
Líder	4,9	5,6	5,4
Contato	5,1	5,3	5,5
Monitor	5,0	5,6	5,8
Disseminador	4,4	5,2	5,3
Porta-voz	3,2	3,5	4,2
Empreendedor	5,4	5,5	5,7
Solucionador de distúrbios	4,6	4,9	4,4
Alocador de recursos	5,7	5,4	5,6
Negociador	4,3	5,0	5,0

**Passo 4: Ordenação das médias dentro dos estágios.** Nesse passo, verificaram-se as funções administrativas ou os papéis que apresentam

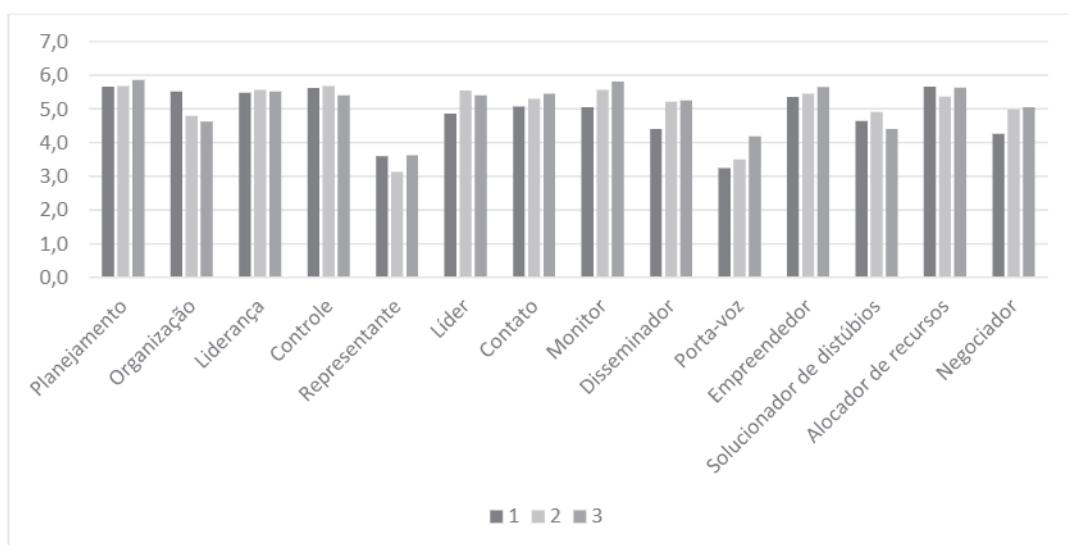
maior valor de média para os três estágios, conforme apresentado na Tabela 5.

**TABELA 5** –Apresentação do passo 5

Estágio 1		Estágio 2		Estágio 3	
Atividade	Média	Atividade	Média	Atividade	Média
Planejamento	5,7	Planejamento	5,7	Planejamento	5,9
Alocador de recursos	5,7	Controle	5,7	Monitor	5,8
Controle	5,6	Monitor	5,6	Empreendedor	5,7
Organização	5,5	Liderança	5,6	Alocador de recursos	5,6
Liderança	5,5	Líder	5,6	Liderança	5,5
Empreendedor	5,4	Empreendedor	5,5	Contato	5,5
Contato	5,1	Alocador de recursos	5,4	Controle	5,4
Monitor	5,0	Contato	5,3	Líder	5,4
Líder	4,9	Disseminador	5,2	Disseminador	5,3
Soluc. de distúrbios	4,6	Negociador	5,0	Negociador	5,0
Disseminador	4,4	Soluc. de distúrbios	4,9	Organização	4,6
Negociador	4,3	Organização	4,8	Soluc. de distúrbios	4,4
Representante	3,6	Porta-voz	3,5	Porta-voz	4,2
Porta-voz	3,2	Representante	3,1	Representante	3,6

Concluindo este tópico, apresentam-se, na Figura 6, as médias das funções administrativas e

dos papéis para os três estágios. Esses resultados serão discutidos no próximo tópico.



**FIGURA 6** – Comparação das diferenças da valorização das funções e dos papéis pelos dirigentes da pequena empresa

## 5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A partir da Tabela 5 e da Figura 6, é possível estabelecer, na Tabela 6, três agrupamentos de

atividades. Para fins dessa interpretação e discussão, o papel de alocador de recursos será deixado de fora em razão de seu comportamento de queda e, posteriormente, de elevação nos três estágios.

**TABELA 6** – Constructos mais valorizados

Estágio 1		Estágio 2		Estágio 3	
Atividade	Média	Atividade	Média	Atividade	Média
G1 Planejamento	5,7	G1 Planejamento	5,7	G1 Planejamento	5,9
G1 Alocador de recursos	5,7	G1 Controle	5,7	G2 Monitor	5,8
G1 Controle	5,6	G2 Monitor	5,6	G2 Empreendedor	5,7
G1 Organização	5,5	G1 Liderança	5,6	G1 Alocador de recursos	5,6
G1 Liderança	5,5	G3 Líder	5,6	G1 Liderança	5,5
G2 Empreendedor	5,4	G2 Empreendedor	5,5	G3 Contato	5,5
G2 Contato	5,1	Alocador de recursos	5,4	G1 Controle	5,4
G2 Monitor	5,0	G3 Contato	5,3	G3 Líder	5,4
G3 Líder	4,9	G3 Disseminador	5,2	G3 Disseminador	5,3
G3 Solucionador de distúrbios	4,6	G3 Negociador	5,0	G3 Negociador	5,0
G3 Disseminador	4,4	G3 Solucionador de distúrbios	4,9	G1 Organização	4,6
G3 Negociador	4,3	G1 Organização	4,8	G3 Solucionador de distúrbios	4,4
G4 Representante	3,6	G4 Porta voz	3,5	G4 Porta voz	4,2
G4 Porta voz	3,2	G4 Representante	3,1	G4 Representante	3,6

O primeiro agrupamento de atividades é visualizado pelos grupos 1 e 2 (G1 e G2), sendo o Grupo G1 representativo das funções do processo administrativo (planejamento, organização, liderança e controle) e o Grupo G2 dos papéis monitor (informacional) e empreendedor (decisional). Observa-se que as quatro funções têm alta relevância para os dirigentes do estágio 1; mantêm sua alta relevância, exceto para a função organização, para os dirigentes do estágio 2; e apenas a função planejamento mantém sua alta relevância, com a liderança em média relevância, para os dirigentes do estágio 3. O papel de monitor tem média relevância no estágio 1 e passa para alta relevância nos estágios 2 e 3. O papel de empreendedor tem alta relevância nos três estágios, mas ganha atenção especial no estágio 3.

O segundo agrupamento de atividades é visualizado pelo Grupo 3 (G3), sendo formado por papéis interpessoais (líder e contato), informacionais (disseminador) e decisionais (negociador e solucionador de distúrbios). Esses papéis ocupam a parte intermediária do quadro para os três estágios, representando uma valorização média por parte dos dirigentes. Neste agrupamento, os papéis interpessoais de líder e contato tem uma valoração maior que os outros papéis do agrupamento.

O terceiro agrupamento de atividades é visualizado pelo Grupo 4 (G4), sendo formado por apenas dois papéis: o interpessoal de representante e o informacional de porta-voz. Nos três estágios os dirigentes avaliam esses dois papéis como os de desempenho mais ocasional.

As empresas classificadas no estágio 1 pelos seus dirigentes são, em quase 80% das empresas deste estágio, microempresas pelo seu faturamento anual, e na média esses estabelecimentos têm 12 funcionários. Nessas empresas, o dirigente se relaciona diretamente com os funcionários, não tem um nível hierárquico para auxiliá-lo, sendo, portanto, um supervisor de executores. O primeiro agrupamento de atividades, comentado acima, define o perfil do dirigente do estágio 1 pelo conceito do processo administrativo. Em outras palavras, o dirigente se reconhece na função de planejador-controlador, reforçada pelas funções de organizar e de pôr em execução seus funcionários. Ou seja, o dirigente dessas empresas necessita centralizar as atividades de administrador em si, pois não tem recursos humanos e organizacionais para apoiá-lo; ele estabelece as metas, designa as tarefas, coloca os funcionários em ação e fiscaliza a execução. As funções do processo administrativo, teorizadas para os administradores da grande

empresa, aparecem aqui como uma descrição perfeita do trabalho do dirigente das empresas do estágio 1. Esse resultado surge como uma surpresa aos pesquisadores das pequenas empresas.

As empresas classificadas no estágio 2 pelos seus dirigentes são, ainda em 25% das empresas desse estágio, microempresas, mas 50% já são empresas de pequeno porte pelo faturamento anual; na média, esses estabelecimentos têm 30 funcionários. Nessas empresas, o dirigente tem um nível hierárquico para auxiliá-lo na administração, sendo, portanto, um supervisor de supervisores. O primeiro agrupamento de atividades, comentado acima, inclui apenas três das funções do processo administrativo e os papéis de líder e monitor. A função de organização despencou na avaliação de ocorrência pelos dirigentes; provavelmente essa avaliação está ligada ao aparecimento do nível hierárquico de supervisores que devem fazer a atividade pelo dirigente. A função de organização foi substituída pelos papéis informacional de monitor (obtenção de informações) e decisional de empreendedor (promoção de melhorias e novas oportunidades). Em outras palavras, o dirigente se reconhece na função de planejador-controlador, mas, em certo grau, a função foi alterada, pois, diferentemente do dirigente do estágio 1, se reconhece com mais tempo no desempenho na obtenção de informações e busca de oportunidades. A existência de um nível intermediário entre o dirigente e os executores transforma parcialmente o trabalho do dirigente.

As empresas classificadas no estágio 3 pelos seus dirigentes são, apenas em 14% das empresas desse estágio, microempresas, sendo já 30% empresas de médio porte; na média, esses estabelecimentos têm 44 funcionários. Nessas empresas, o dirigente tem dois níveis hierárquicos para auxiliá-lo na administração, sendo, portanto, um supervisor de supervisores de áreas funcionais (produção, comercial, financeiro). O primeiro agrupamento de atividades, comentado acima, inclui apenas duas das funções do processo

administrativo (planejamento e liderança) e os papéis informacional de monitor e decisional de empreendedor. Em outras palavras, o dirigente não se reconhece na função de planejador-controlador, em razão de distanciar-se da execução e dos supervisores da execução. A função de planejamento se transforma em estabelecimento de direção que outros irão controlar mais diretamente, não ele. O planejamento continua como a atividade mais importante do trabalho do dirigente, mas relacionada com obtenção de informações (monitor) e busca de oportunidades (empreendedor). A existência de dois níveis intermediários entre o dirigente e os executores transforma de forma relevante o trabalho do dirigente.

Os segundo e terceiro agrupamentos de atividades são semelhantes para os três estágios. O segundo agrupamento apresenta destaque para as atividades de relacionamento ( contato e líder) e menor ocorrência de dedicação com as atividades de compartilhar informações, negociar cooperação e resolver conflitos. Essas atividades desenham um perfil do dirigente de “lidar com pessoas”, diferente do primeiro de “lidar com coisas” como informações, metas, recursos e oportunidades. O terceiro agrupamento teve a menor valorização de tempo empregado nas atividades referentes aos papéis interpessoal de representante e informacional de porta-voz. Essas atividades expressam um “lidar com o ambiente externo” à empresa.

Em síntese, conforme apresentado na Tabela 7, os dirigentes do estágio 1 têm três perfis em ordem de dedicação do tempo: de planejador-controlador ocupado com a execução, de comunicador interno com os subordinados e de ligação com a sociedade. Os dirigentes do estágio 2 apresentam igualmente três perfis: de planejador-controlador ocupado com informações e oportunidades, de comunicador interno e de ligação com a sociedade. Os dirigentes do estágio 3 também apresentam três perfis: de planejador voltado a oportunidades, de comunicador interno e de ligação com a sociedade.

**TABELA 7 – Composição dos estilos gerenciais**

Estágios	Estilos gerenciais (funções e papéis mais valorizados)
1	planejador-controlador ocupado com a execução
	comunicador interno com os subordinados
	ligação com a sociedade
2	planejador-controlador ocupado com informações e oportunidades
	comunicador interno com os subordinados
	ligação com a sociedade
3	planejador voltado a oportunidades
	comunicador interno com os subordinados
	ligação com a sociedade

Os resultados deste estudo amenizam as críticas à abordagem do processo de serem abstratas e de fornecerem poucas evidências sobre o que os administradores fazem. Observou-se uma valorização pelos dirigentes das funções administrativas, corroborando com Pryor e Taneja (2010), Parker e Ritson (2005a, 2005b) e Lamond (2003, 2004), de que tanto Henri Fayol como Henry Mintzberg estão certos. Assim, as duas abordagens se completariam (Fells, 2000; Hales, 1986; Lamond, 2004). No entanto, ainda não está claro como ocorreria essa complementaridade.

Carroll e Gillen (1987) sugeriram uma sequência teórica para agrupar as abordagens do processo e dos papéis. Para eles, o administrador ao cumprir suas responsabilidades, formula uma agenda (Kotter, 1982); no entanto, ele precisa fazer escolhas, provocadas por demandas e dependentes de restrições (Stewart, 1982) e, na execução da programação da sua agenda, é que o administrador desempenharia as atividades inerentes a cada papel (Mintzberg, 1973). Assim, quando os papéis fossem reunidos sobre um único processo, é que se constituiria uma função administrativa. Para Tsoukas (1994), entretanto, as duas abordagens concebem camadas ontologicamente distintas. A abordagem do processo seria mais abstrata e focaria o que o administrador pode fazer, ao passo que a abordagem dos papéis seria mais objetiva, referindo-se aos aspectos da prática do seu trabalho e focaria no que ele faz. Em suma, as duas abordagens são apropriadas para descrever

o que o administrador faz, considerando o estágio do ciclo de vida da empresa.

Esta pesquisa contribui para uma interpretação do uso das funções e dos papéis do administrador na realidade da pequena empresa. As funções foram valorizadas pelos dirigentes de empresas do primeiro estágio e, nesse estágio, as funções não combinaram com os papéis, mas se complementaram por meio dos estilos 2 e 3. No estágio 2, as funções foram combinadas com os papéis para formar o estilo 1 do dirigente; já no estágio 3, o predomínio dos papéis no estilo 1 transformou o próprio significado do planejamento, de preparador do controle para prospector estratégico de oportunidades.

Os resultados da pesquisa descrevem estilos gerenciais do dirigente da pequena empresa e mostram estilos diferentes nos diferentes estágios. O que faz o dirigente da pequena empresa como gerente é ainda pouco investigado empiricamente e esta pesquisa contribui nesta direção.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As perguntas constituintes do questionário estavam conceitualmente fundamentadas nas funções e nos papéis do administrador. Assim, pode-se admitir a existência de evidências de que há uma relação entre as funções e os papéis do administrador (teorizadas na grande empresa) e o trabalho realizado pelos dirigentes das pequenas

empresas. Outra constatação dos resultados é a viabilidade de se pesquisar as funções e os papéis do administrador conjuntamente, ao invés de se estudá-los isoladamente, como a maioria das pesquisas.

No campo teórico, a questão de associar com o desempenho da organização é bastante valorizada; assim, a pergunta de pesquisa “existe relação entre determinada configuração de estilo de gestão e o desempenho das pequenas empresas?” merecia atenção por parte dos pesquisadores. Examinar a relação do estilo do dirigente e o desempenho das pequenas empresas que alcançaram melhores resultados, e também a relação dos estilos com aquelas de baixo desempenho, é uma sugestão de pesquisa futura.

Apesar de os resultados alcançados contribuírem com novas interpretações sobre o trabalho do dirigente da pequena empresa, registra-se que esta pesquisa apresenta limitações. Uma delas é o tamanho da amostra, pois o número de casos por estágio não foi igualitário. Alcançaram-se 14 casos para o estágio 1, 20 para o estágio 2 e 36 para o estágio 3. O presente trabalho não teve a preocupação de gerar inferências para a população e sim realizar análises exploratórias, uma vez que, após um grande esforço, não se conseguiu um número de questionários desejável. Assim, sugere-se a realização de estudos similares com tamanho de amostra maior, principalmente para possibilitar a realização de comparações das empresas por estágios bem como a realização de novos estudos em outros setores e em outras regiões, a fim de se comparar os novos resultados com as discussões aqui apresentadas.

Outra limitação, e que traz uma grande oportunidade de pesquisa, é a própria definição das funções e dos papéis. Mintzberg (2010) comentou que sua construção dos papéis parece mais “uma lista de atividades” do que uma descrição consistente do trabalho do administrador. Uma definição precisa das atividades componentes das funções e dos papéis pode melhorar os resultados, sanar dúvidas dos respondentes e dos pesquisadores e dar nova direção ao estudo do trabalho do administrador e do trabalho do dirigente da pequena empresa.

## NOTA

- 1 Para maiores detalhes deste questionário, consultar em Oliveira e Escrivão Filho (2011).

## REFERÊNCIAS

- Adizes, I. (1996). *Os ciclos de vida das organizações*. São Paulo: Pioneira.
- Anderson, P., Murray, J. & Olivarez, A., Jr., (2002). The managerial roles of public community college chief academic officers. *Community College Review*, 30(2), 1-26.
- Andersson, S. & Flören, H. (2008). Exploring managerial behavior in small international firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 15(1), 31-50.
- Barnard, C. (1971). *As funções do executivo*. São Paulo: Atlas.
- Carlson, S. (1951). *Executive behaviour: History of management thought*. New York: Arno.
- Carroll, S. J. & Gillen, D. J. (1987). Are the classical management functions useful in describing managerial work? *Academy of Management Review*, 12(1), 38-51.
- Chapman, J. A. (2001). The work of managers in new organizational contexts. *The Journal of Management Development*, 20(1), 55-68.
- Churchill, N. C. & Lewis, V. L. (1983, May-June). Growing concerns: Topics of particular interest to owners and managers of smaller businesses. *Harvard Business Review*, 61.
- Comissão Nacional de Classificação (2007). *Classificação nacional de atividade econômica*. Recuperado de <http://www.cnae.ibge.gov.br/>
- Cooper, A. C. (1979). Strategy management: new venture and small business. In D. E. Schendel, & C. W. Hofer (Eds.), *Strategic management* (pp. 316-327). Boston: Little Brown.
- D'Amboise, G. & Muldowney, M. (1988). Management theory for small business: Attempts

and requirements. *The Academy of Management Review*, 13(2), 226-240.

Dodge, R. H., Fullerton, S. & Robbins, J. E. (1994). Stage of the organizational life cycle and competition as mediators of problem perception for small business. *Strategic Management Journal*, 15(2), 121-135.

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

Escrivão, E., Fº. (1995). *A natureza do trabalho do executivo: Uma investigação sobre as atividades racionalizadoras do responsável pelo processo produtivo em empresas de médio porte* (Dissertação de mestrado). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil.

Escrivão, E., Fº. (2006). *Pequena empresa e administração estratégica: Reconhecendo especificidades, restrições e facilitadores com o mapa organizacional* (Tese de doutorado). Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, SP, Brasil.

Fayol, H. (1975). *Administração industrial e geral*. São Paulo: Atlas.

Fells, M. J. (2000). Fayol stands the test of time. *Journal of Management History*, 6(8), 354-360.

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

Fink, A. (2003). *How to sample in survey*. California: SAGE.

Florén, H. (2006). Managerial work in small firms: Summarising what we know and sketching a research agenda. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 12(5), 272-288.

Florén, H. & Tell, J. (2012). Managerial behaviour in small firms: Does it matter what managers do? In S. Tengblad (Ed.), *The work of managers: Towards a practice theory of management* (Chap. 13, pp. 245-263). New York: Oxford.

Galbraith, J. (1982). The Stages of growth. *Journal of Business Strategy*, 3(1), 70-79.

Gil, A. C. (1999). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas.

Greiner, L. E. (1998). Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, 76(3), 55-68.

Gupta, Y. P. & Chin, D. C. W. (1994). Organizational life cycle: A review and proposed directions for research. *The Mid-Athantic Journal of Business*, 30(3), 269-294.

Hales, C. P. (1986). What do manager do? A critical review of the evidence. *Journal of Management Studies*, 23(1), 88-115.

Hanks, S. H., Watson, C. J., Jansen, E. & Chandler, G. N. (1993). Tightening the lifecycle construct: A taxonomic study of growth stage configurations in high-technology organizations. *Entrepreneurship: theory and practice*, 18(2), 5-25.

Jennings, P. L. & Beaver, G. (1995). Dimension of small business failure. *Journal of Strategic Change*, 4(4), 185-200.

Julien, P. (1997). *Lès PME bilan et perspectives*. Québec: Economica.

Kimberly, J. R. (1980). The life cycle analogy and the study of organization: Introduction. In: J. R. Kimberly, & R. H. Miles, *The Organizational life cycle: Issues in the creation, transformation, and decline of organizations*, pp. 1-17. San Francisco: Jossey-Bass.

Koontz, H. (1980). The management theory jungle revisited. *The Academy of Management Review*, 5(2), 175-187.

Koontz, H. & O'Donnell, C. (1978). *Princípios de administração: Uma análise das funções administrativas*. São Paulo: Pioneira.

Kotter, J. P. (1982). *The general managers*. New York: Free.

- Lamond, D. A. (2003). Henry Mintzberg vs Henri Fayol: Of lighthouse, cubist and the emperor's new clothes. *The Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 8(4), 330-356.
- Lamond, D. A. (2004). A matter of style: Reconciling Henri and Henry. *Management Decision*, 42(2), 5-23.
- Leone, N. M. C. P. G. (1999). As especificidades das pequenas e médias empresas. *Revista de Administração de Empresas*, 34(2), 91-94.
- Machado-da-Silva, C. L., Vieira, M. M. F. & Dellagnelo, E. H. L. (1998). Ciclo de vida, controle e tecnologia: Um modelo para análise das organizações. *Organização & Sociedade*, 5(11), 77-104.
- Mahoney, T. A., Jerdee, T. H. & Carroll, S. J. (1965). **The job(s) of management.** *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 4(2), 97-110.
- Miller, D. & Friesen, P. H. (1984). A longitudinal study of the corporate life cycle. *Management Science, Providence*, 30(10), 1161-1183.
- Miles, R. H. (1980). Findings and implications of organizational life cycle research: A commencement. In J. R. Kimberly, & R. H. Miles (Eds.), *The organizational life cycle: Issues in the creation, transformation, and decline of organizations* (pp. 430-450). San Francisco: Jossey-Bass.
- Mintzberg, H. (1973). *The Nature of managerial work.* New York: Harper and Row.
- Mintzberg, H. (2010). *Managing: Desvendando o dia a dia da gestão.* Porto Alegre: Bookman.
- Motta, F. C. P. (1978). A propósito “da sociedade organizacional”. *Revista de Administração de Empresas*, 18(4), 71-75.
- Motta, F. C. P. & Pereira, L. C. B. (2003). *Introdução à organização burocrática.* São Paulo: Thomson.
- Nadler, D. A., Gerstein, M. S. & Shaw, R. B. (1994). *Arquitetura organizacional: A chave para a mudança empresarial.* Rio de Janeiro: Campus.
- Nadler, D. A. & Tushman, M. L. (1980). A model for diagnosing organizational behavior. *Organizational Dynamics*, 9(2), 35-51.
- O’Gorman, C., Bourke, S. & Murray, J. A. (2005). The nature of managerial work in small growth-orientated businesses. *Small Business Economics*, 5(1), 1-16.
- Oliveira, J. & Escrivão Filho, E. (2009). Ciclo de vida organizacional: Alinhamento dos estágios das pequenas empresas em quatro dimensões. *Gestão Industrial*, 5(1), 155-176.
- Oliveira, J. & Escrivão Filho, E. (2011) Ciclo de vida organizacional: Descrição de três estágios de desenvolvimento das pequenas empresas em quatro especificidades. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 16(1), 81-104.
- Oliveira, J., Escrivão, E., F., Nagano, M. S., Ferraudo, A. S. & Rosim, D. (2015). What do small business owner-managers do? A managerial work perspective. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 5(1), 1-21.
- Oliveira, J., Nagano, M. & Escrivão Filho, E. (2012). O trabalho de administrador dos dirigentes das pequenas empresas: Estilos baseados nas abordagens do processo e dos papéis para empresas do setor metalúrgico do Brasil. *Anais do Encontro de Estudos Sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas (ENEGEPE)*, Florianópolis, SC, Brasil, 5.
- Parker, L. D. & Ritson, P. A. (2005a). Fads, stereotypes and management gurus: Fayol and Follett today. *Management Decision*, 43(10), 1335-1357.
- Parker, L. D. & Ritson, P. A. (2005b). Revisting Fayol: Anticipating contemporary management. *British Academy of Management*, 16(1), 175-194.
- Pearson, C. A. L. & Chatterjee, S. R. (2003). Managerial work roles in Asia. *Journal of Management Development*, 22(8), 694-707.

- Pryor, M. G. & Taneja, S. (2010). Henri Fayol, practitioner and theoretician: Revered and reviled. *Journal of Management History*, 16(4), 489-503.
- Quinn, R. E. & Cameron, K. (1983). Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: Some preliminary evidence. *Management Science*, 29(1), 33-51.
- Sayles, L. R. (1964). *Managerial behavior: Administration in complex organization*. San Francisco: McGraw-Hill.
- Scott, M. & Bruce, R. (1987). Five stages of growth in small business. *Long Range Planning*, 20(3), 45-53.
- Simon, H. (1979). *Comportamento administrativo: Estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas*. Rio de Janeiro: FGV.
- Snyder, N. H. & Wheelen, T. L. (1981). Managerial roles: Mintzberg and the management process theorists. *Academy of Management Proceedings*, 1, 249-253.
- Stewart, R. (1967). *Managers and their jobs*. Londres: Pan Books.
- Stewart, R. (1982). A model for understanding managerial jobs and behavior. *The Academy of Management Review*, 7(1), 7-13.
- Tengblad, S. (2012). *The work of managers: Towards a practice theory of management*. Oxford: Oxford University Press.
- Terence, A. C. F. (2008). *Processo de criação de estratégias em pequenas empresas: Elaboração de um mapa estratégico para empresas de base tecnológica do polo de São Carlos/SP* (Tese de doutorado). Universidade de São Paulo, São Carlos, SP, Brasil.
- Tsoukas, H. (1994). What is management? An outline of a metatheory. *British Journal of Management*, 5(1), 289-301.
- US Small Business Administration (2008). *Table of small business size standards: Matched to North American industry classification system codes*. Recuperado de <http://www.sba.gov/size>
- Welsh, J. & White, J. (1981). A small business is not a little big business. *Harvard Business Review*, 59(4), 18-32.
- Williamson, O. E. (1995). *Organization theory: From Chester Barnard to the present and beyond*. New York: Oxford.
- Wren, D. A. (1994). The evolution of management thought. New York: John Wiley & Sons.
- Wren, D. A., Bedeian, A. G. & Breeze, J. D. (2002). The foundations of Henri Fayol's administrative theory. *Management Decision*, 40(9), 906-919.
- Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of Management*, 15(2), 251-289.

