

**CCG161 - ESTILOS GERENCIAIS DE DIRIGENTES DE PEQUENAS EMPRESAS  
COM BASE NO CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL****Autoria**

Ivonez Xavier de Almeida

UNIVERSIDADE COMUNITÁRIA DA REGIÃO DE CHAPECÓ

Rodney Wernke

UNIVERSIDADE COMUNITÁRIA DA REGIÃO DE CHAPECÓ

Antonio Zanin

UNIVERSIDADE COMUNITÁRIA DA REGIÃO DE CHAPECÓ

**Resumo**

Objetivou identificar os estilos gerenciais dos dirigentes de pequenas empresas conforme o ciclo de vida dessas organizações. A pesquisa é considerada de natureza aplicada, descritiva, quantitativa e utilizou o procedimento de survey. A amostra abrangeu 45 pequenas empresas (15,35% dos potenciais participantes) que empregavam até 50 funcionários. Em relação ao ciclo de vida, dez empresas foram classificadas no estágio 1 (Estabelecimento), dezesseis no estágio 2 (Direção) e dezenove no estágio 3 (Consolidação). Quanto às atividades, distribuídas em funções e papéis, as mais valorizadas quanto à abordagem de processos foram as de "planejador" e "controlador" nos três estágios citados. Para os papéis, as atividades mais valorizadas foram as de "alocador de recursos", "monitor" e "empreendedor" (no estágio 1) e para os estágios 2 e 3 foram as de "líder", "contato" e "monitor". Ainda, a análise fatorial indicou quatro grupos de estilos (orientação, direção, relações públicas e solucionador de distúrbios). A principal contribuição do estudo residiu na geração de subsídios para que as instituições de ensino superior e entidades empresariais da região foco da pesquisa elaborem políticas de formação de dirigentes de forma mais customizada, contemplando gestores com formações em áreas distintas da administrativa. Quanto às limitações associáveis ao estudo, estão relacionadas à diversidade de empresas e o tamanho da amostra utilizada.

## ESTILOS GERENCIAIS DE DIRIGENTES DE PEQUENAS EMPRESAS COM BASE NO CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL

### RESUMO

Objetivou identificar os estilos gerenciais dos dirigentes de pequenas empresas conforme o ciclo de vida dessas organizações. A pesquisa é considerada de natureza aplicada, descritiva, quantitativa e utilizou o procedimento de *survey*. A amostra abrangeu 45 pequenas empresas (15,35% dos potenciais participantes) que empregavam até 50 funcionários. Em relação ao ciclo de vida, dez empresas foram classificadas no estágio 1 (Estabelecimento), dezesseis no estágio 2 (Direção) e dezenove no estágio 3 (Consolidação). Quanto às atividades, distribuídas em funções e papéis, as mais valorizadas quanto à abordagem de processos foram as de “planejador” e “controlador” nos três estágios citados. Para os papéis, as atividades mais valorizadas foram as de “alocador de recursos”, “monitor” e “empreendedor” (no estágio 1) e para os estágios 2 e 3 foram as de “líder”, “contato” e “monitor”. Ainda, a análise fatorial indicou quatro grupos de estilos (orientação, direção, relações públicas e solucionador de distúrbios). A principal contribuição do estudo residiu na geração de subsídios para que as instituições de ensino superior e entidades empresariais da região foco da pesquisa elaborem políticas de formação de dirigentes de forma mais customizada, contemplando gestores com formações em áreas distintas da administrativa. Quanto às limitações associáveis ao estudo, estão relacionadas à diversidade de empresas e o tamanho da amostra utilizada.

**Palavras-chave:** Estilo gerencial; Ciclo de vida organizacional; Pequenas empresas.

### 1 INTRODUÇÃO

As recentes mudanças na economia nacional e nos modelos de gestão que resultaram na redução de níveis hierárquicos, enxugamento de estrutura organizacionais, apoio ao empreendedorismo, ao surgimento do *e-commerce* etc., proporcionaram o surgimento de organizações de menor porte que despontaram como forma empresarial dominante e propulsoras da economia (Day, 2000; Terence, 2008). No contexto geral apresentam características comuns como: propriedade de um indivíduo ou pequeno grupo de pessoas, administração não profissionalizada e centralizada no dirigente; direção pouco especializada; baixo grau de formalidade; recursos escassos; emprego de mão de obra familiar; escasso ou nenhum poder de barganha. Por outro lado, apresentam-se flexíveis, ágeis, engajadas com seus funcionários e contam com a dedicação de seus dirigentes (Terence, 2008).

Nas pequenas empresas, parece lógico que as convicções, atitudes e ações de seus dirigentes na administração, organização do trabalho e realização de mudanças sejam influenciadas por suas crenças pessoais e culturas, fazendo-os agir geralmente de acordo com seus princípios, intuições, instintos e impulsos (Braskaran, 2006; McCarthy, 2003). Logo, acaba realizando grande número de atividades fragmentadas, com dificuldade em concentrar-se em pontos essenciais (Teixeira, 1981), que vão diminuindo ou se ajustando conforme o ciclo de vida que a organização vivencia.

Nesse sentido, o ciclo de vida das organizações pode afetar a forma como as organizações se desenvolvem no tempo. Em meados de 1950, quando os estudos a respeito foram iniciados, os ciclos de vida foram relacionados com a evolução dos seres vivos, entendendo que as organizações nascem, crescem e morrem (Beuren & Pereira, 2013; Kimberly & Miles, 1980). Esses períodos têm sido postulados como fatores contingenciais importantes para explicação do que ocorre na empresa durante o seu desenvolvimento e na prescrição de medidas gerenciais, pois considera o pressuposto de que durante a sua existência as empresas passam por estágios e, em cada um, apresentam um conjunto de similaridades e de demandas iguais (Oliveira & Escrivão Filho, 2009; Robinson Jr., Pearce, Vozikis, & Mescon, 1984)

Contudo, há de considerar que apesar das similaridades as organizações apresentam comportamento complexo, independente e inter-relacionado (Nadler, Gerstein, & Shaw, 1994) e isso ocorre principalmente nas pequenas empresas, que estão fortemente ancoradas na personalização da gestão na pessoa do dirigente. Portanto, a compreensão das características inerentes às pequenas empresas e os comportamentos organizacionais pode contribuir para aprimorar a gestão dessas entidades (Leone, 1999).

Nesse sentido, a pergunta que norteia essa pesquisa é: quais os estilos gerenciais predominantes dos dirigentes das pequenas empresas associadas à Associação Comercial e Industrial do Oeste Catarinense (ACIOC), considerando o ciclo de vida organizacional destas? Para tanto, foi estabelecido como objetivo de estudo identificar os estilos gerenciais predominantes dos dirigentes das pequenas empresas associadas à ACIOC, conforme o ciclo de vida dessas organizações.

Estudos com esse enfoque se justificam, basicamente, pela necessidade de conhecer-se as peculiaridades dos gestores que administram as empresas de pequeno porte que, em conjunto, são relevantes na economia nacional. Acerca disso, de acordo com o Sebrae (2014), as micro e pequenas empresas (MPE) vêm aumentando progressivamente sua participação na economia nacional. Essa importância é atestada, por exemplo, pelo fato de que entre 2009 e 2011, no setor de serviços geraram 36,3% do total do valor adicionado brasileiro e representaram 98,1% das firmas deste tipo existentes no país. Além disso, no caso do setor de comércio as pequenas empresas representaram 99,2% do número de companhias existentes no segmento e empregaram 69,5% do pessoal ocupado, enquanto que no setor industrial responderam por 42,2% do pessoal ocupado e equivaliam a 95,5% do total de empresas fabris brasileiras.

Portanto, como a importância econômica das MPEs é indiscutível e seus dirigentes são os responsáveis pela ampliação e consolidação destas na economia nacional, compreender os estilos gerenciais dos gestores deste porte de empresas pode gerar subsídios para ações futuras com o intuito de fortalecer tais companhias no âmbito de atuação da ACIOC ou de outras entidades interessadas nesse público-alvo.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Nesta seção apresenta-se a fundamentação teórica relacionada aos conceitos necessários à compreensão do estudo, conforme evidenciado na sequência.

### **2.1 Pequena Empresa**

De acordo com Leone (1991), as pequenas empresas sempre existiram e muito antes das grandes empresas. No entanto, o interesse por essas pequenas unidades de negócios surgiu pelos estudos de Staley (1958) e Schumacher (1977). Passados anos, esse contingente de empresas é cada vez mais estudado, principalmente nas dimensões econômica e social.

Entretanto, conceituar e classificar as pequenas empresas é uma tarefa difícil, uma vez que uma quantidade enorme de aspectos está a elas relacionada. Em 1965, Staley e Morse propuseram alguns critérios significativos na conceituação das pequenas empresas que são empregados ainda nos dias atuais: (i) direção relativamente pouco especializada; (ii) relações pessoais estreitas entre os dirigentes, os empregados encarregados do setor de produção, os clientes e os fornecedores; (iii) falta de acesso ao capital através de um mercado de capital organizado; (iv) falta de força particular nas negociações entre compradores e vendedores; (v) integração relativamente forte na comunidade à qual pertence o dirigente e (vi) dependência de mercados e de fontes de suprimentos próximos (Leone, 1991).

Além disso, critérios quantitativos como número de empregados, faturamento, valor adicionado, capital social etc. são comumente usados para classificá-las. Porém, somente critérios quantitativos não traduzem, em determinadas situações, a realidade das pequenas empresas, uma vez que eles apuram apenas elementos superficiais e não identificam questões

mais subjetivas (como os aspectos comportamentais internos e das relações com os demais integrantes do setor, por exemplo). A fim de equalizar ou amenizar essa questão, existem também os critérios qualitativos que representam e estrutura interna, sua organização e seu estilo de gestão. Entre os critérios qualitativos mencionados na literatura destacam-se o tipo de propriedade, o tipo de vínculo entre a família e a empresa, o grau de dependência em relação às outras empresas, o nível de centralização das decisões e o tipo de estrutura organizacional (Ramos, 1995; Oliveira & Escrivão Filho, 2009).

Por outro lado, muitas vezes os critérios quantitativos não traduzem o que é uma pequena empresa e os qualitativos, por serem subjetivos, são difíceis de operacionalizar. Nesse sentido, uma alternativa é a adoção de critérios mistos, combinando indicadores econômicos com características sociais e políticas (Leone, 1991). Como neste trabalho se objetiva conhecer os estilos gerenciais dos gestores de um grupo de pequenas empresas, recorre-se à tipologia elaborada por Terence (2008), que demonstra a possibilidade de se caracterizar a pequena empresa a partir de quatro dimensões inter-relacionadas: dirigente, organização, estratégia e contexto organizacional.

Isso é pertinente porque as pequenas empresas possuem características de informalidade, como pondera Mintzberg (2003) ao destacar aspectos como: pouca ou nenhuma estrutura organizacional, divisão de trabalho não rigorosa, diferenciação mínima entre as unidades, atividades centralizadas na cúpula, pouca hierarquia gerencial e poder decisório nas mãos do executivo principal. Apesar da baixa estruturação, essas características organizacionais permitem às pequenas empresas maior agilidade na tomada de decisão, adaptação ao entorno, flexibilidade e velocidade de mudança (Woods & Joyce, 2003; Terence, 2008).

Nas pequenas empresas, dirigidas em sua maioria pelos proprietários, pressupõe-se que as formulações estratégicas, objetivos e decisões reflitam suas próprias visões, calcadas em suas crenças pessoais, cultura e personalidade (Mintzberg, 2003; Braskaran, 2006). Destarte, entre as barreiras que podem ser identificadas cabe citar a confiança na própria experiência, relegando uma formulação estratégica pautada em dados e o envolvimento demasiado nas atividades do cotidiano, mantendo-se indiferente às questões estratégicas (Teixeira, 1981).

Nesse rumo, as pequenas empresas ainda têm dificuldade de formular suas estratégias, colocá-las em prática e medir o resultado. Brouthers, Andriessen e Nicolaes (1998) argumentam que nesse porte empresarial as decisões, em várias fases do processo de formulação estratégica, não são racionais e tendem a ser tomadas de acordo com a experiência e aspirações do empresário. Mas, o processo de criação de estratégias deve ser visto como um contínuo aprendizado, onde os dirigentes aprendem com o tempo e vão conhecendo mais profundamente as capacidades e limitações de sua organização, as ameaças e oportunidades do seu ambiente e também o próprio processo (Terence, 2008).

## **2.2 Ciclo de vida organizacional**

O estudo do ciclo de vida das organizações aborda a questão de como as organizações se desenvolvem no tempo e analisa os fenômenos relacionados às mudanças das características das organizações no seu tempo de vida e das suas capacidades de adaptação ao ambiente (Gupta & Chin, 1994). Com isso, ao longo da trajetória de existência da empresa uma variedade relativamente grande de modelos pode ser desenvolvida. Quinn e Cameron (1983) identificaram e compararam nove exemplos e constataram que estes modelos diferiam em termos da relação de estágios organizacionais e dos atributos utilizados para caracterizar cada um destes estágios. Então, estabeleceram um conjunto comum de estágios organizacionais que denominaram: (a) estágio empreendedor (inovação, formação de nichos e criatividade); (b) estágio coletivo (alta coesão, comprometimento); (c) estágio de formalização e controle (estabilidade e institucionalização); e (d) estágio de estruturação e adaptação (expansão dos domínios e descentralização).

Fato interessante no estudo é que nenhum dos modelos considerava a fase de declínio e morte da organização. Para Hanks, Watson, Jansen e Chandler (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 razão é que o declínio, eventualmente, pode ocorrer a partir de qualquer estágio.

Assim, para a aplicação da teoria do ciclo de vida das organizações, o modelo de categorização por estágio proposto por Adizes (1996) tende a ser o mais indicado para as pequenas empresas. Nesse modelo, o processo de evolução de uma entidade pode ser denominado de estágio de desenvolvimento das organizações e está relacionado ao perfil dominante do processo gerencial, incluindo a estrutura organizacional, o estilo de liderança, o nível de burocracia e o modelo de delegação e autoridade, sendo fatores influenciados pelo crescimento.

Sobre isso, Adizes (1996) preconiza que as organizações vivem os seguintes estágios ou períodos: introdutório ou de crescimento, o segundo nascimento e a maioridade, além do envelhecimento. O estágio introdutório ou de crescimento é subdividido em: namoro (o momento em que a organização existe apenas como ideia); a infância (período em que a ideia é colocada em prática) e o toca-toca (fase em que a ideia já está funcionando). Nos estágios do segundo nascimento e da maioridade a empresa renasce e ocorrem as fases de adolescência (momento em que a empresa tenta renascer longe de seu fundador) e plenitude (momento em que a organização atinge equilíbrio, autocontrole e flexibilidade). O terceiro período vivenciado pelas empresas em ciclo de vida é o do envelhecimento, que engloba: organização estável (a empresa ainda está forte e começa a apresentar perdas em relação à sua flexibilidade); a aristocracia (momento em que a organização está menos ativa e mais passiva diante das oportunidades de longo prazo); a burocracia incipiente (momento em que os maus resultados tornam-se evidentes) e a burocracia (instante em que mais ninguém tem um compromisso com a organização).

Convém salientar que para esse estudo foram considerados os ciclos de vida 1, 2 e 3, porque melhor representam as características das pequenas empresas, no entender de Oliveira e Escrivão Filho (2009).

### **2.3 Funções do Administrador**

Os primeiros estudos sobre o trabalho do administrador são antigos, pois seu papel para a organização é de grande importância. Nesse sentido, Mintzberg (1971) registra que é preciso compreender o trabalho do administrador para que a administração como ciência possa progredir.

Entretanto, de acordo com Teixeira (1981) existe uma pluralidade de terminologias para a posição ocupada pelo administrador, de vez que são empregados como sinônimos termos como executivo, gerente, supervisor, dirigente, gestor etc. Além disso, no âmbito da pequena empresa o administrador recebe diferentes denominações, como empreendedor, proprietário, gerente, empreendedor-proprietário e proprietário-gerente (Jennings & Beaver, 1995). Assim, neste artigo, utiliza-se a expressão “dirigente” para se referir ao indivíduo que é o responsável pelo estabelecimento da direção e pelo gerenciamento das pequenas empresas abrangidas. Além disso, relação ao trabalho desses dirigentes, a pesquisa avalia as abordagens do processo para as atividades que seguem a linha de Fayol (1975) e a abordagem dos papéis para as atividades decorrentes das proposições de Mintzberg (1973).

No que tange à abordagem processual, Oliveira, Escrivão Filho, Nagano e Ferraudo (2015) afirmam que esta originou-se no início do século XX, tendo Henry Fayol como seu principal expoente. A preocupação inicial da abordagem processual foi com a racionalização do trabalho e com o agrupamento das atividades dos administradores por funções afins,



obedecendo a um conjunto de princípios administrativos (Wren, Bedeian, & Breeze, 2002). Ou seja, a função administrativa é encarregada de formular o programa geral da empresa e envolve prever, organizar, comandar, coordenar e controlar (Fayol, 1975).

Por outro prisma, Mintzberg (1973) foi o principal autor da abordagem dos papéis, que objetiva compreender como os administradores despendem o seu tempo de trabalho. Para tanto, 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 aos administradores o acesso às informações (papéis informacionais) que capacitam-nos a tomar decisões e a formular as estratégias necessárias (papéis decisoriais).

Então, a proposta desse trabalho consiste em aplicar o modelo utilizado por Oliveira *et al.* (2015), que pesquisaram a caracterização dos estilos gerenciais dos dirigentes das pequenas empresas considerando o estágio de desenvolvimento organizacional. Para tanto, utilizaram três grupos de variáveis: (i) especificidade de gestão, subdividida em dirigente, organização, contexto e estratégia; (ii) as funções do administrador, considerando planejamento, organização, liderança e controle e (iii) os papéis do administrador, caracterizados pelos papéis interpessoais, informacionais e decisoriais.

### 3 METODOLOGIA

Quanto aos aspectos metodológicos, esta pesquisa pode ser considerada de natureza aplicada, descritiva quanto aos objetivos, com abordagem quantitativa e utilizou o procedimento de *survey* ou levantamento (Gil, 1999).

A população abrangida referiu-se às empresas que fazem parte da Associação Comercial e Industrial do Oeste Catarinense (ACIOC), com sede em Joaçaba (SC), mas a amostra efetivamente utilizada deve ser considerada como não probabilística, tendo em vista que apenas uma parte do conjunto de firmas contatado se dispôs a participar. Nesse sentido, após contato com a diretoria da associação empresarial foi disponibilizada lista com as 293 companhias associadas e que continha nome, *e-mail* e telefone destas. Os primeiros contatos foram realizados a partir de 01/08/2017 por *e-mail* e, após período de 30 dias de espera, observou-se baixo número de retorno dos questionários enviados pelas mensagens eletrônicas. Diante disso, por um período de 15 dias o contato passou a ser por telefone, seguido do reenvio da pesquisa àqueles que não receberam ou que solicitavam para enviar em outro endereço. Quando do encerramento do prazo de coleta dos dados (16/10/2017), constatou-se que 45 empresas enviaram os questionários devidamente respondidos. Assim, considerando que da lista inicial de 293 associadas não foi possível contatar 31 delas (por incorreções no cadastro de *e-mail* ou dos telefones disponibilizados pela ACIOC), o volume de respostas chegou a 15,35% das possíveis 262 firmas.

Quanto ao instrumento de coleta de dados, este foi composto por 71 questões divididas em seis partes: (i) perfil do respondente e da empresa; (ii) processo de comunicação; (iii) funções na empresa; (iv) ciclo de vida organizacional; (v) abordagem dos processos e (vi) abordagem dos papéis.

De posse dos dados foram isoladas as respostas das questões da seção “ciclo de vida organizacional”, composta pelas categorias: dirigente, organização, contexto e estratégia, a qual resultou a classificação das empresas nos três estágios organizacionais propostos por Oliveira e Escrivão Filho (2009).

Na sequência foram calculadas as médias das respostas para cada pergunta referente às abordagens dos processos e dos papéis, o que acarretou uma resposta “média” para uma das funções abrangidos no estudo. Este resultado foi ordenado de acordo com o estágio que cada empresa se enquadrava, considerando a ordenação do maior para o menor.

Adicionalmente, ao final foi aplicada a análise fatorial para as questões relacionadas à abordagem de processos e abordagem de papéis, com vistas a identificar os estilos gerenciais dos administradores participantes da pesquisa.

#### **4 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

A partir desta seção discorre-se acerca da análise dos resultados provenientes do estudo, conforme evidenciado a seguir.

##### **4.1 Perfil dos respondentes e características das empresas pesquisadas**

A primeira seção da pesquisa refere-se ao perfil dos pesquisados, onde se constatou que dos 45 respondentes, 28 destes (62%) são do gênero masculino e 17 (38%) são do gênero feminino, com idade predominante entre 26 e 35 anos. Em relação ao vínculo com a empresa, aproximadamente 64% são proprietários ou sócios, enquanto que 52% dos pesquisados já possuíam experiência anterior com o negócio e 48% não. Registrou-se, ainda, que o tempo de atuação na empresa ficou entre 5,1 e 10 anos para 12 respondentes (45%) e mais de 20 anos para 25% dos gestores, sendo que os demais dividiam-se em grupos etários menos representativos.

Em relação ao nível de escolaridade, 44% possuem pós-graduação completa, 38% terceiro grau completo e 9% terceiro grau incompleto. Em relação às áreas de formação, dez respondentes são formados em Administração, quatro em Ciências Contábeis, quatro em Direito, cinco em Engenharia e 22 em áreas diversas (como arquitetura, odontologia, teologia, química, relações internacionais etc.), revelando grande heterogeneidade entre os respondentes.

As questões seguintes abordaram sobre as principais características das firmas que participaram do estudo. Nesse sentido, sobre o segmento de atuação da empresa apurou-se que vinte são prestadores de serviços, onze atuam no comércio, dez são indústrias e quatro assinalaram a opção “outros” (sem mencionar qual). Quanto ao número de funcionários, a maioria (78%) tem até 50 empregados. Ao serem questionados sobre a evolução do faturamento nos últimos cinco anos, 62% das firmas da amostra registraram aumento, enquanto que apenas 22% informaram ter havido redução nas vendas. Ao serem indagados sobre a realização de planejamento estratégico, das empresas que apresentaram aumento de faturamento, 21 delas (75%) responderam que realizam, evidenciando certa relação entre planejamento e crescimento das vendas.

Os núcleos setoriais da ACIOC promovem estudos, capacitação, fomento de negócios, formação de rede de contatos, desenvolvimento pessoal e profissional dos associados. No entanto, 60% dos respondentes afirmaram não participar de nenhum núcleo setorial, enquanto que dos 40% que participam, 16% afirmaram que são do núcleo “imobiliário e construção” e 13% do núcleo “gestão pela excelência”, demonstrando falta de um engajamento dos associados quanto ao propósito principal da entidade.

Em relação ao processo de comunicação, a forma mais usual de comunicação entre dirigentes e colaboradores é “prioritariamente verbal, mas algumas vezes por escrito” (58%) e “somente verbal” (22%), o que implica concluir que em 80% destas empresas o processo de comunicação é basicamente informal. Em relação ao compartilhamento na tomada de decisão, 60% dos dirigentes alegaram que consultam funcionários da parte administrativa e 27% que pedem opinião de todos os funcionários, revelando participação importante dos funcionários no processo de gestão.

Sobre o planejamento estratégico, as respostas permitiram concluir que este é elaborado por 71% das empresas e considerado sistemático e formal para 64% das participantes do estudo. Quanto a priorização das informações, a opção “objetivos e metas” foi apontada como a priorizada, visto que contou com 67% das indicações, ao passo que a “avaliação periódica” recebeu 33% das respostas e as alternativas relacionadas aos “fatores internos e externos que

podem afetar a empresa ou segmento” e “divulgação do planejamento estratégico aos funcionários” receberam menos de 27% das indicações. Por outro lado, a opção “avaliação periódica do plano estratégico” foi o item menos indicado, sugerindo que o planejamento estratégico (quando efetuado) é pouco avaliado, o que pode gerar uma dificuldade no cumprimento dos objetivos e metas.

#### **4.2 Análise do ciclo de vida organizacional**

Oliveira e Escrivão Filho (2009) sintetizaram o ciclo de vida organizacional em três estágios orientados à pequena empresa, considerando as dimensões “dirigente”, “organização”, “estratégia” e “contexto organizacional”.

No caso do estágio 1 (que denominaram Estabelecimento), este caracteriza-se pelo esforço no sentido das empresas se estabelecerem no mercado e para delimitarem o seu espaço de atuação. Como características, nesta fase apresentam alto grau de dependência do dirigente, baixo grau de formalização nos processos e controles, bem como estratégia simples baseada na visão pessoal do dirigente.

No estágio 2 (chamado de Direção), a empresa precisa de um modelo de gestão para definir o caminho que deseja seguir para atingir seu objetivo, bem como os meios para alcançá-lo. Caracteriza-se pela gestão mais profissional, com moderada dependência do dirigente e que passa a gerenciar compartilhando algumas informações. Além disso, é uma etapa na qual se busca a viabilidade econômica do negócio.

Por último, no estágio 3 (qualificado como Consolidação) citam que as empresas enquadradas nesta categoria consolidam seus processos e controles, utilizam de gestão descentralizada e compartilhada e o dirigente preocupa-se mais com questões estratégicas voltadas à ampliação do negócio.

Então, para fazer a classificação das 45 empresas abrangidas nesta pesquisa nos três estágios sugeridos por Oliveira e Escrivão Filho (2009) foram extraídas as médias das respostas das questões sobre a especificidade de gestão nas categorias citadas anteriormente e, na sequência, foi extraída a média das respostas de cada categoria para os três estágios. Desta forma foram identificadas 10 empresas classificáveis no estágio 1 (Estabelecimento), 16 empresas no estágio 2 (Direção) e 19 empresas no estágio 3 (Consolidação). Essa divisão mostrou resultados assemelhados aos encontrados por Oliveira *et al.* (2015), que analisaram uma amostra de 71 empresas do ramo metal mecânico e identificaram que a maioria daquelas firmas estavam no estágio 3 e um menor número situava-se no estágio 1.

#### **4.3 Análise das funções e dos papéis do administrador**

Para a análise das funções do administrador (abordagem dos processos) foram inseridas no questionário três questões específicas para cada uma das quatro funções (“planejamento”, “organização”, “liderança” e “controle”), o que resultou em 12 constructos. No que concerne aos papéis do administrador, também foram incluídas três questões para cada papel, totalizando 30 questões relacionadas a vários papéis classificáveis como “interpessoais”, “informativos” e “decisórios”.

Em cada questão os respondentes poderiam assinalar entre as opções “1 - muito raramente” e “7 - muito frequente”, resultando numa ampla variedade de respostas que foram reclassificadas em termos numéricos (1, 2 ... 7) para identificar, em cada resposta, se a empresa estava no estágio 1, 2 ou 3.

Na sequência foi realizada a média das respostas de cada um dos itens, cujos resultados estão dispostos na Tabela 1 (a seguir), onde estão evidenciadas as médias obtidas considerando as funções e os papéis.



Tabela 1 - Médias por estágio

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

Fonte: elaborada pelos autores.

Em relação às funções, as maiores médias nos estágios 1, 2 e 3 foram atingidas por “planejamento” e “controle”, sugerindo que os administradores empregam maior tempo na preparação do futuro, estabelecimento de diretrizes e destinação de recursos para atingir os objetivos propostos, bem como para orientar e avaliar a execução das atividades e os desvios ocorridos.

Em relação aos papéis, as maiores médias apresentadas pelas empresas do estágio 1 estão vinculadas as atividades de “alocador de recursos” (6%), “monitor” (5,9%) e “empreendedor” (5,7%). Contudo, no estágio 2 destacaram-se os papéis de “líder” (5,5%), “contato” (5,5%), “disseminador” (5,5%) e “alocador de recursos” (5%). No estágio 3 observou-se uma intensificação nos papéis “líder” (5,8%), “contato” (5,7%), “disseminador” (5,5%) e “alocador de recursos” (5,6%), visto que as médias apuradas foram maiores que aquelas verificadas no segundo estágio.

Ressalta-se que os papéis “representante” e “porta-voz”, apresentaram crescimento expressivo do estágio 1 para o estágio 3, o que destaca a importância de realizar eventos para promover a imagem da empresa, bem como representar o setor na identificação de benefícios para o segmento. No entanto, esse contexto oriundo das respostas diverge do resultado da questão sobre a participação nos núcleos setoriais e temáticos, onde 60% responderam que não participam, renunciando à oportunidade de compartilhar conhecimento, angariar recursos, melhorar o processo de gestão etc. Além disso, como o foco do dirigente no estágio 1 é operacional e de sustentação do negócio, precisa estar presente na empresa diariamente na execução ou supervisão das atividades, já que nesse estágio as empresas contam com poucos funcionários.

Após a identificação das principais atividades consideradas pelos participantes como as mais importantes de acordo com a abordagem de processo e dos papéis, as respostas foram ordenadas pelo critério das maiores médias em cada estágio visando identificar o estilo dos administradores nesses estágios, conforme demonstrado na Tabela 2 (a seguir).

Tabela 2 - Atividades mais valorizadas

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

Fonte: elaborada pelos autores.

De acordo com os dados da Tabela 2, para as empresas que fazem parte do estágio 1 as atividades mais valorizadas são “alocador de recursos”, “monitor”, “planejamento”, “empreendedor” e “controle”. Dessas atividades, planejamento e controle são da abordagem de processos e alocador de recursos, monitor e empreendedor são da abordagem dos papéis. Assim, nesse estágio as empresas se esforçam para conseguir se estabelecer no mercado e, por isso, grande parte das atividades são desempenhadas pelo dirigente. Além disso, os níveis hierárquicos são poucos ou não existem, enquanto que os processos e controles são informais e centralizados no dirigente.

No contexto das empresas classificadas no estágio 2 as atividades mais valorizadas são “planejamento”, “disseminador”, “líder”, “contato”, “monitor” e “controle”. Com esse estilo, as empresas pertencentes a esse estágio caracterizam-se pela gestão mais profissionalizada, com moderada dependência do dirigente, compartilhamento de algumas informações e busca da viabilidade econômica do negócio. Supõe-se que, em função dessas características, os papéis de “disseminador” e de “líder” ganharam importância.

É pertinente cogitar isso porque o administrador passa a selecionar informações e compartilhar com seus subordinados, sugerindo que neste estágio existe mais de um nível hierárquico e que o papel de líder é fundamental na orientação das tarefas de acordo com metas definidas, apoiando, reconhecendo e motivando os funcionários para que as atividades sejam executadas com eficácia.

As atividades mais importantes apontadas pelos dirigentes de empresas do estágio 3 foram “planejamento”, “controle”, “líder”, “monitor” e “contato”. As empresas que se classificam neste estrato provavelmente já consolidaram seus processos e controles, utilizam de gestão descentralizada e compartilhada e o dirigente preocupa-se mais com questões estratégicas voltadas à ampliação do negócio. Assim como nos estágios 1 e 2, os dirigentes de empresas pertencentes a esse estágio valorizam as atividades de planejamento e controle (processo) em detrimento da organização e liderança (que atingiram médias inferiores), o que pode ser considerado um estilo comum aos três estágios considerados neste estudo.

Quanto à abordagem de papéis, as atividades mais valorizadas no estágio 3 dão conta de que os dirigentes dessas entidades priorizam a orientação das atividades e realizam o monitoramento das mesmas, mantêm relacionamento interno e externo, atualizam-se constantemente e disseminam internamente informações de mercado (economia, concorrentes, inovação) a fim de melhorar a *performance* da empresa.

#### 4.4 Análise e discussão dos resultados

A partir das informações reveladas pela pesquisa e comentadas nas seções precedentes foi possível sintetizar os estilos gerenciais dos dirigentes das empresas de acordo com o ciclo de vida organizacional, como exposto de forma resumida no Quadro 1.

Quadro 1- Estilos gerenciais

Estágios do ciclo de vida	Estilos gerenciais (funções e papéis mais valorizados)	
	Abordagem de Processos	Abordagem dos Papéis
1 - Estabelecimento	Planejador e controlador	Alocador de recursos, monitor e empreendedor.
2 - Direção	Planejador e controlador	Disseminador, líder, contato e monitor.
3 - Consolidação	Planejador e controlador	Líder, monitor e contato.

Fonte: elaborado pelos autores.

Observa-se, então, que nos três estágios os dirigentes estão mais propensos a realizar atividades de planejamento e controle, considerando as características intrínsecas a cada um desses estágios. Quanto à abordagem dos papéis, conforme a empresa vai se consolidando os papéis se alternam e resta evidente que, do estágio 2 para o estágio 3, os papéis são muito próximos. Isso sugere que o processo de transição de um estágio para o outro é dinâmico e influenciado pelo conhecimento do administrador, uma vez que nem sempre os conceitos são claros e uniformes para todos.

Contudo, os achados desta pesquisa acerca das atividades mais valorizadas divergem parcialmente dos resultados encontrados por Oliveira *et al.* (2015), que também pesquisaram os estilos gerenciais de dirigentes de pequenas empresas. Ou seja, o referido estudo revelou que para os dirigentes das empresas situadas no estágio 1 as funções e papéis mais valorizados foram planejador-controlador, ocupado com a execução, atuando como comunicador interno com os subordinados e fazendo a ligação da empresa com a sociedade. Mas, quando considerados os estágios 2 e 3 percebeu-se que naquela e nesta pesquisa os dirigentes apontaram para as mesmas funções e papéis, de acordo com as características de cada estágio.

Complementarmente, utilizando os dados levantados referente às funções e aos papéis, foi realizada a análise fatorial, que foi processada pela extração dos componentes principais utilizando o método *Varimax*, em que os pesos significativos sejam altos e todos os outros sejam próximos a zero. Em tal procedimento o objetivo é maximizar a variação entre os pesos de cada fator (Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2005), sendo que no âmbito deste estudo tal procedimento foi executado com o uso do *software* Minitab.

Assim, para extração do número de fatores foram consideradas as variáveis com carga superior a “0,6”, pois a partir do quinto fator os valores das cargas ficaram abaixo de “0,6” e distorciam os grupos de variáveis. Nesse sentido, na Tabela 3 estão expostos os quatro fatores identificados na análise fatorial.

Tabela 3 - Estilo dos dirigentes explicado pela análise fatorial

Variável	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4
Organização	0,727			
Organização	0,737			
Liderança	0,834			
Liderança	0,881			
Controle	0,679			
Líder	0,712			
Líder	0,739			
Contato	0,671			
Disseminador	0,664			

Disseminador	0,801			
Disseminador	0,857			
Monitor		-0,786		
Monitor		-0,604		
Empreendedor		-0,857		
Empreendedor		-0,891		
Empreendedor		-0,816		
Alocador de recursos		-0,615		
Alocador de recursos		-0,724		
Representante			-0,636	
Representante			-0,679	
Porta-voz			-0,824	
Porta-voz			-0,855	
Solucionador de distúrbios				-0,800
Solucionador de distúrbios				-0,809
Solucionador de distúrbios				-0,764
Variância (autovalor)	9,205	7,695	4,701	3,792
Percentual da Variância (%)	21,9%	18,3%	11,2%	9,0%

Fonte: elaborada pelos autores.

Os resultados da análise fatorial indicaram a presença de quatro fatores. Cada fator agrupou um conjunto de variáveis fortemente relacionadas entre si, indicando que esse grupo de dirigentes valoriza as funções administrativas de quatro modos distintos. Acerca disso, se pode concluir que:

- a) O fator 1 agrupa atividades de processo (organização, liderança e controle) e de papéis (líder, contato e disseminador) e todas as variáveis desse fator têm fortes vínculos, ou seja, possuem correlação positiva;
- b) O fator 2 agrupa somente atividades de papéis, com destaque para os papéis decisoriais (empreendedor e alocador de recursos), com fortes vínculos principalmente para o papel empreendedor;
- c) O fator 3 agrupa dois papéis, de representante (interpessoal) e porta-voz (informacional), sendo que este último com cargas rotacionais altas e próximas, sugerindo um alinhamento nas respostas;
- d) O fator 4 agrupa atividades de um único papel, solucionador de distúrbios, que apresentou carga elevada para as três atividades possíveis a respeito, indicando vínculos estreitos e correlação positiva.

Ainda, nas últimas linhas da Tabela 3 estão representados os índices de variância e os percentuais respectivos para cada fator. No caso da variância, Hair *et al.* (2005, p.116) explicam que a mesma “representa a soma da coluna de cargas fatoriais ao quadrado (autovalores) e indica a importância relativa de cada fator na explicação da variância associada ao conjunto de variáveis analisado”. Na análise fatorial os fatores são ordenados por sua importância; assim, os resultados apontam para os fatores 1 e 2 explicando a maior parte da variância e os fatores 3 e 4 com menor poder explicativo.

Quanto ao percentual de variância, este é obtido dividindo a variância (autovalor) pelo número de variáveis (42) e representa quanto cada fator consegue explicar do total de variação dos dados (Hair *et al.*, 2005). No âmbito desta pesquisa o fator 1 explica 21,9% da variação dos dados, enquanto que o fator 2 consegue explicar 18,3%, o fator 3 chega a 11,2% e o fator 4 atinge somente 9% de capacidade explicativa. Quando somados, os quatro fatores respondem por 60,5% do total de variância. Este índice pode ser considerado alto e traduz o que todas as

variáveis juntas representam e que estão, de fato, estreitamente relacionadas umas com as outras (Hair *et al.*, 2005).

Na composição do Fator “1” relacionado ao estilo de Orientação, aparecem as atividades de processos e papéis conforme deslindado no Quadro 2.

Quadro 2 - Estilo Orientação

FATOR 1 – Orientação		
Abordagem	Função	Atividade
Processos	Organização	Contrata pessoal, define atribuições e responsabilidades para a execução das tarefas
		Define regras de conduta e de comportamento dos funcionários.
	Liderança	Decide e comunica aos subordinados a execução de planos ou de fluxos de trabalho
		Orienta e solicita providências aos funcionários
Controle	Percorre rotineiramente os setores da empresa	
Papéis	Líder	Crítica, reconhece e motiva os subordinados
		Percebe que os subordinados compreendem perfeitamente as orientações, as aceitam e as cumprem
	Contato	Estabelece meios de comunicação com os funcionários.
	Disseminador	Classifica quais informações serão compartilhadas com os subordinados.
		Compartilha informações relevantes com os subordinados
	Assegura que os subordinados recebam informações relevantes para a execução da tarefa	

Fonte: elaborado pelos autores.

Observa-se que no fator “1” os dirigentes desenvolvem atividades voltadas à orientação dos funcionários, definindo atribuições e responsabilidades, fazendo comunicação e compartilhamento de informações, além de atuar no reconhecimento e motivação. Com isso, concluiu-se que é um estilo gerencial fortemente ligado aos colaboradores, o que indica que pelo tamanho das empresas (maioria entre 11 e 20 funcionários), o dirigente consegue manter uma relação pessoal e conversa seguidamente com cada um deles.

O Fator “2” denominado de Decisão, é formado somente por papéis e demonstra um estilo voltado à coleta de dados externos (mercado econômico, financeiro, ações de competidores, inovações etc.) para tomar decisão de implantação de projetos e investimentos para a empresa, conforme descrito no Quadro 3.

Quadro 3 - Estilo Decisão

FATOR 2 – Decisão		
Abordagem	Função	Atividade
Papéis	Monitor	Identifica e coleta informações relevantes para a empresa
		Verifica as ações dos competidores e os acontecimentos do ambiente externo
	Empreendedor	Identifica oportunidades para explorar novos negócios para a empresa.
		Procura por inovações que possam se tornar projetos da empresa.
		Conduz a implantação de projetos de melhoria ou mudança de produto ou de serviço.
	Alocador de recursos	Organiza o tempo para a realização dos trabalhos.
Decide sobre os investimentos da empresa.		

Fonte: elaborado pelos autores.

A partir do exposto no Quadro 3 dessume-se que no estilo “decisão”, enquanto monitores, os dirigentes se preocupam em analisar o ambiente em que a empresa está inserida e os movimentos estratégicos de seus concorrentes, a fim de prepararem-se para o futuro. De posse de informações relevantes, organizam-se internamente e preparam a empresa para desenvolver e implantar projetos de melhoria, inovação e expansão de mercado, atuando como empreendedores e alocadores de recursos.



O terceiro estilo gerencial (Fator “3”) está delineado no Quadro 4 e representa os administradores designados como Relações Públicas, ou seja, são os que representam a empresa em eventos externos, concedem entrevistas, promovem a imagem da empresa por meio de reuniões, eventos e promoções e que está “vendendo” a empresa para o mercado.

Quadro 4 - Estilo Relações Públicas

FATOR 3 - Relações Públicas		
Abordagem	Função	Atividade
Papéis	Representante	Participa de eventos externos, como cerimônias de concessão de prêmios ou entidade de classe.
		Realiza eventos sociais, tais como jantares ou almoços, para promover a imagem ou produtos da empresa.
	Porta-voz	Concede entrevista ou realiza discursos ou apresenta informações da empresa para públicos externos.
		Pronuncia-se sobre a história ou a situação da empresa em eventos ou reuniões.

Fonte: elaborado pelos autores.

Para os dirigentes com estilo de “relações públicas”, os papéis desempenhados estão voltados para o ambiente externo, em contato constante com outros empresários, órgãos de classe e entidades públicas, sempre com o objetivo de divulgar a empresa. Nesse contexto, os dirigentes sentem-se à vontade para concederem entrevistas, bem como para apresentarem informações sobre a empresa, sua história e respectivas contribuições à sociedade.

O último grupo de estilo (Fator “4”) está representado no Quadro 5 e abarca as características de solucionador de distúrbios, cuja função é resolver conflitos advindos de situações internas entre funcionários, ou de clientes e fornecedores.

Quadro 5 - Solucionador de Distúrbios

FATOR 4 - Solucionador de Distúrbios		
Abordagem	Função	Atividade
Papéis	Solucionador Distúrbios	Resolve os conflitos entre os subordinados, advindos de situações cotidianas.
		Resolve os conflitos entre os subordinados, advindos de situações inesperadas.
		Resolve os impasses dos subordinados com clientes, fornecedores e outras pessoas.

Fonte: elaborada pelos autores.

O estilo “solucionador de distúrbios” é inerente aos dirigentes que administram a empresa com foco na resolução de conflitos e, de certa forma, caracterizam aquelas entidades que não conseguem vencer a barreira dos conflitos internos de forma organizada, com normas e processos que regulamentam a convivência visando torná-la mais harmoniosa. Nesse caso, indica certa dependência e centralização de poder em uma única pessoa, que é encarregada de mediar os conflitos existentes e apaziguar os ânimos.

Ao cotejar isso com a pesquisa realizada por Oliveira *et al.* (2012), constatou-se que aquela apresentou resultados iguais em relação aos estilos “relações públicas” e “solucionador de conflitos”. No entanto, os demais fatores mantêm certa proximidade, intercalando as atividades de processos e de papéis.

Além disso, os resultados da análise fatorial apresentaram quatro conjuntos de estilos gerenciais que indicam a realização de atividades cotidianas pelos administradores relacionadas à abordagem de processos (três funções) e à abordagem dos papéis (nove papéis). Portanto, concluiu-se que nas pequenas empresas os dirigentes gerenciam pelo contato, porque estão muito próximos a seus funcionários e estes têm uma relação de dependência com o dono da empresa. Isso pode explicar o fato de que o estilo “Orientação” tenha sido o estilo preponderante, pois está muito ligado à proximidade com os colaboradores.

Por sua vez, o estilo “Decisão” representa o ambiente comumente encontrado nas pequenas empresas, onde o dirigente toma a maioria das decisões. Ou seja, em virtude da

ausência de níveis hierárquicos é o dirigente que vai a campo e escolhe as melhores alternativas para sua empresa, o que implica em pouco compartilhamento de decisões.

Participar e realizar eventos para divulgar a empresa são as atividades preponderantes no estilo “Relações Públicas” e este estilo está fortemente relacionado com a percepção do dirigente de que parte do tempo deve dedicar a construir uma rede de relacionamentos que agreguem valor à organização.

Por último, o estilo “Solucionador de Distúrbios” prioriza a resolução de problemas corriqueiros ou inesperados relacionados aos subordinados. Neste caso, novamente se associa facilmente ao papel dos administradores de pequenas empresas, onde o contato com os colaboradores é intenso e acabam se envolvendo sistematicamente nessas atividades.

## 5 CONCLUSÃO

O objetivo da pesquisa consistiu em identificar os estilos gerenciais dos dirigentes das pequenas empresas associadas à ACIOC, conforme o ciclo de vida dessas organizações, utilizando modelo proposto por Oliveira *et al.* (2015). Acerca disso, os autores consideram que tal objetivo foi atingido, de vez que os resultados apontaram para o conjunto de atividades mais valorizadas pelos dirigentes das empresas nos três estágios (1 – Estabelecimento, 2 – Direção, 3 – Consolidação).

Nessa direção, observa-se que no estágio 1 a atividade mais valorizada pelos respondentes foi a de alocador de recursos (média 6), enquanto que a menor média foi atingida pela de porta-voz (média 2,8). A distância entre a primeira e a última atividade é de 3,2 pontos, ou seja, para esses dirigentes é mais importante as atividades de alocar recursos, monitorar, planejar, empreender e controlar, do que praticar a liderança, representar a empresa externamente ou ser o porta-voz para reivindicar melhorias, recursos para o setor e para a empresa.

Para os estágios 2 e 3 essa diferença diminui por conta do aumento das médias nas atividades de negociador, representante e porta-voz, sugerindo que conforme a empresa amadurece (mais tempo no mercado e maior organização interna), os dirigentes passam a valorizar atividades não contempladas no estágio 1 e a considerá-las importantes para direcionar o negócio no futuro.

Por outro lado, a análise fatorial revelou que para esse grupo de dirigentes há quatro fatores que representam os estilos gerenciais e que formariam a identidade desse grupo quanto a abordagem de processo e de papéis. Destarte, o primeiro fator aborda tanto atividades de processos, quanto de papéis e os demais fatores abrangem somente atividades representativas dos papéis. Então, ao comparar os estilos gerenciais extraídos da análise fatorial e as atividades mais valorizadas em cada um dos estágios do ciclo de vida organizacional observou-se que são valorizados de forma específica e diferentes, de acordo com o estágio em que se encontram.

Quanto às atividades de processos destacadas na análise fatorial (Fator 1), das 12 questões constantes no questionário, foram identificadas cinco principais. Isso sugere que para esse grupo de dirigentes é importante realizar atividades de processos relacionados à orientação de seus colaboradores, agindo também como direcionadores das atividades. Em relação aos papéis, foram sugeridas 30 questões e os agrupamentos de fatores (1, 2, 3 e 4) identificaram a priorização de 20 papéis, demonstrando ampla gama de atividades exercidas por esses dirigentes.

No entanto, esta pesquisa revelou dados interessantes e que podem ser utilizados para ampliar os trabalhos da associação empresarial mencionada, especialmente para direcionar atividades específicas para o desenvolvimento dos dirigentes das firmas associadas. Nessa direção, o estudo contribuiu para instigar a profissionalização desses dirigentes na gestão de empresas (com a adoção de normas, processos, indicadores de desempenho, gestão de pessoas etc.), já que possuem formações diversas e conhecimentos técnicos importantes para a condução

do negócio, mas que nem sempre representam o que a administração dessas organizações requer.

Ainda, facilita que as instituições de ensino superior e as entidades empresariais da região onde foi desenvolvida a pesquisa pensem em políticas de formação de dirigentes de forma mais customizada para o contexto gerencial de empresas cujos gestores têm formações de áreas distintas das que tradicionalmente são associadas à administração empresarial. Assim, caberia formatar treinamentos sobre gestão voltados para profissionais sem formação administrativa (como engenheiros, advogados, veterinários, médicos, professores etc.), mas que exercem na prática outro ofício ao gerenciar entidades de vários segmentos empresariais díspares da sua graduação.

Quanto às limitações associáveis, convém esclarecer que a diversidade de empresas (tipos de negócios) e o pequeno porte das entidades (em termos do número de colaboradores) pode ser considerada uma limitação deste estudo. No mesmo sentido, o tamanho da amostra utilizada, que pode ser considerada pequena diante do total de empresas associadas à ACIOC, induz a considerar de que não é cabível extrapolar os achados oriundos do estudo para outros contextos empresariais ou regionais.

No que concerne a sugestões para trabalhos futuros, recomenda-se estender a pesquisa para dirigentes de empresas de acordo com o segmento onde atuam, a fim de identificar os perfis preponderantes em empresas comerciais, industriais e de prestação de serviço. Outra recomendação seria realizar a mesma pesquisa em outras associações, de outras regiões ou estados, para que haja uma base de comparação mais robusta. Com isso, seria possível definir com mais propriedade os estilos gerenciais dos dirigentes de pequenas empresas, já que estudos anteriores apontam para uma grande lacuna a respeito, motivada principalmente pela diversidade de empresas, conforme apontou Leone (1991).

## REFERÊNCIAS

- Adizez, I. (1996). *Os ciclos de vida das organizações*. São Paulo: Pioneira.
- Beuren, I.M., & Pereira, A.M. (2013). Análise de artigos que relacionam ciclo de vida organizacional com controles de gestão. *Revista de Administração e Inovação*, São Paulo, v. 10, n. 2, p. 123-143.
- Braskaran, S. (2006). Incremental Innovation and business performance: small and medium-sized enterprises in a concentrated industry environment. *Journal of Small Business Management*, v.4, n.1, p.64-80.
- Brouthers, K.D., Andriessen, F., & Nicolaes, I. (1998). Driving blind: strategic decision-making in small companies. *Long Rang Planning*, v.31, n.1, 1998.
- Day, J. (2000). The value and importance of de small firm to de world economy. *European Journal of Marketing*, Bradford, v.34, n.9/10, p.1033-1037.
- Fayol, H. (1975). *Administração industrial e geral*. São Paulo: Atlas.
- Gil, A. C. (1999). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas.
- Gupta, Y. P., & Chin, D. C. W. (1994). Organizational life cycle: A review and proposed directions for research. *The Mid-Athantic Journal of Business*, v.30, n.3, p.269-294.
- 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*, n.18, v2, p.5-25.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2005). Análise multivariada de dados. Porto Alegre: Bookman.

- Jennings, P. L., & Beaver, G. (1995). Dimension of small business failure. *Journal of Strategic Change*, v.4, n.4, p.185-200.
- Kimberly, J., & Miles, R. (1980). *The organizational life cycle*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Leone, N. M. C. P. G. (1991). A dimensão física das pequenas e médias empresas: a procura de um critério homogeneizador. *Revista de Administração de Empresas*, v.31, n.2, p.53-59.
- Leone, N. M. C. P. G. (1999). As especificidades das pequenas e médias empresas. *Revista de Administração*, v.34, n.2, p.91-94.
- McCarthy, B. (2003). Strategy is personality-driven, strategy is crisis-driven: insights from entrepreneurial firms. *Management Decision*, v.41, n.4, p.327-339.
- Mintzberg, H. (1971). Managerial work: analysis from observation. *Management Science*, Providence, v.18, n.2, p.97-110.
- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. New York: Harper and Row.
- Mintzberg, H. (2003). *Criando organizações eficazes*. São Paulo: Atlas.
- Nadler, D. A., Gerstein, M. S., & Shaw, R. B. (1994). *Arquitetura organizacional: a chave para a mudança empresarial*. Rio de Janeiro: Campus.
- Oliveira, J. de, & Escrivão Filho, E. (2009). Ciclo de vida organizacional: alinhamento dos estágios das pequenas empresas em quatro dimensões. *Revista Gestão Industrial*, v. 05, n. 01, p. 155-176.
- Oliveira, J. de; Escrivão Filho, E., Nagano, M. S., & Ferraudo, A. S. (2015). Estilos gerenciais dos dirigentes de pequenas empresas: estudo baseado no ciclo de vida organizacional e nos conceitos de funções e papéis do administrado. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, v.17, n.57, p.1279-1299.
- Oliveira, J. de, Nagano, M. S., & Escrivão Filho, E. (2012). O trabalho do administrador dos dirigentes das pequenas empresas: estilos baseados nas abordagens do processo e dos papéis para empresas do setor metalúrgico do Brasil. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 2012, Florianópolis, 2012. *Anais eletrônicos...* Florianópolis, 2012. Disponível em [http://www.anegepe.org.br/javabusca/files/t16720100109\\_1.pdf](http://www.anegepe.org.br/javabusca/files/t16720100109_1.pdf). Acesso em: 20 jun. 2017.
- Quinn, R. E., & Cameron, K. (1983). Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: some preliminary evidence. *Management Science*, v. 29, n.1.
- Ramos, F. (1995). *A grande dimensão da pequena empresa: perspectivas de ação*. Brasília: SEBRAE.
- Robinson Jr., R., Pearce, J. A., Vozikis, G. S., & Mescon, T. S. (1984). The relationship between stage of development and small firm planning and performance. *Journal Small Business Management*, v. 22, n. 2, p. 45-52.
- Teixeira, H. J. (1981). O trabalho de dirigentes de pequenas e médias empresas. *Revista de Administração*, v.16, n.3, p.76-94.
- Terence, A. C. F. (2008). 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, 253 p. *Tese (Doutorado em Engenharia de Produção)*, Escola de Engenharia de São Carlos, São Carlos.
- Sebrae (2014). *Participação das micro e pequenas empresas na economia brasileira*. Disponível em

<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf>. Acesso em 25 set. 2017.

Schumacher, E. F. (1977). *O negócio é ser pequeno*. Rio de Janeiro: Zahar.

Staley, E. (1958). Small industry development. Research Program on Small Industry Development. *Stanford Research Institut*, n.1, 1958.

Staley, E., & Morse, R. (1965). Modern Small Industries for Developing Countries. *California Stanford Research Institut*, p. 9.

Woods, A., & Joyce, P. (2003). Owner-managers, and the practice of strategic management. *International Small Business Journal*, v.21, n.2, p.181-195.

Wren, D.A., Bedeian, A. D., & Breeze, J. D. (2002). The Foundations of Henry Fayol's administrative theory. *Management Decision*, Wagon Lane, v.40, n.9, p.906-919.