



<https://doi.org/10.14211/regepe.v8i2.1227>

## O TRABALHO DO DIRIGENTE DA PEQUENA EMPRESA À LUZ DA ABORDAGEM DOS PAPÉIS DE MINTZBERG: *INSIGHTS* EM EMPRESAS BRASILEIRAS

Recebido: 02/10/2018

Aprovado: 06/12/2018

<sup>1</sup>Daniela Rosim

<sup>2</sup>Edmundo Escrivão Filho

<sup>3</sup>Marcelo Seido Nagano

**Objetivo:** O objetivo deste artigo é verificar a adequação da abordagem dos papéis de Mintzberg (1973), desenvolvida para compreender o trabalho do executivo, em descrever o trabalho do dirigente da pequena empresa.

**Método:** Como método de coleta de dados foi replicado o método utilizado por Mintzberg (1973), ou seja, a observação estruturada. Todos os casos analisados neste trabalho replicaram este método, permitindo, portanto, comparações e análises, com suporte da estatística descritiva. Para a consecução dos objetivos foram observados sete dirigentes de pequenas empresas brasileiras que foram comparados com os estudos internacionais.

**Originalidade/Relevância:** Nas grandes empresas há uma vasta e longa tradição de pesquisa sobre o trabalho do executivo, no entanto, nas pequenas empresas esse tipo de estudo ainda é escasso e, conhecer a natureza do trabalho do dirigente na pequena empresa é pertinente, pois permite a autorreflexão sobre sua rotina de trabalho a fim de melhorar seu desempenho. Também pode auxiliar organizações de fomento e entidades educacionais nas atividades de ensino específicas para a realidade da pequena empresa.

**Resultados:** Verificou-se que o trabalho do dirigente pode ser descrito pela abordagem dos papéis e especificamente pelos papéis: substituto do operador; especialista; decisional e informacional. O dirigente da pequena empresa, no entanto, não se reconhece desempenhando o papel interpessoal.

**Palavras-chave:** Pequenas empresas. Trabalho do dirigente da pequena empresa. Trabalho do administrador. Abordagem dos papéis de Mintzberg.

<sup>1</sup>Universidade Federal de Goiás – UFG, Goiás, (Brasil). E-mail: [danielarosim@gmail.com](mailto:danielarosim@gmail.com) Orcid id: <https://orcid.org/0000-0001-5882-9899>

<sup>2</sup>Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo - EESC/USP. (Brasil). E-mail: [edesfi@sc.usp.br](mailto:edesfi@sc.usp.br) Orcid id: <https://orcid.org/0000-0001-5181-5398>

<sup>3</sup>Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo - EESC/USP. (Brasil). [dmagano@usp.br](mailto:dmagano@usp.br) Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-0239-1725>



## The Work of The Small Business Manager in the Light of Mintzberg's Roles Approach: Insights in Brazilian Companies

**Purpose:** The purpose of this paper is to verify the appropriateness of Mintzberg's (1973) roles approach to understanding the work of the executive in describing the work of the small business manager.

**Method:** A structured observation was used like a method of data collection. All the cases analyzed in this study replicated the original study of Mintzberg (1973), allowing, therefore, comparisons and analyzes, with support of the descriptive statistics. In order to achieve the objectives, seven small business owner from Brazilian companies were compared with the international studies.

**Originality / Relevance:** In large companies there is a vast and long tradition of research on the work of the executive, however, in small companies this type of study is still scarce. To know the nature of the work of the leader in small business is relevant because it allows self-reflection on his work routine in order to improve their performance and may also assist development organizations and educational entities in teaching activities specific to the reality of small business.

**Results:** It was concluded that the work of small business manager can be described by the roles approach and specifically by the roles: operator; specialist; decision and information. The small business owner manager, however, does not recognize himself playing the interpersonal roles.

**Keywords:** Small business. The work of small business manager. The work of manager. Mintzberg' roles approach.

## EL TRABAJO DEL DIRIGENTE DE LA PEQUEÑA EMPRESA A LA LUZ DEL ENFOQUE DE LOS PAPELES DE MINTZBERG: INSIGHTS EN EMPRESAS BRASILEÑAS

**Objetivo:** El objetivo de este artículo es verificar la adecuación del enfoque de los papeles de Mintzberg (1973), desarrollada para comprender el trabajo del ejecutivo, en describir el trabajo del dirigente de la pequeña empresa.

**Método:** Como método de recopilación de datos se replicó el método utilizado por Mintzberg (1973), es decir, la observación estructurada. Todos los casos analizados en este trabajo replicaron este método, permitiendo, por lo tanto, comparaciones y análisis, con soporte de la estadística descriptiva. Para la consecución de los objetivos fueron observados siete dirigentes de pequeñas empresas brasileñas que fueron comparados con los estudios internacionales.

**Originalidad / Relevancia:** En las grandes empresas hay una vasta y larga tradición de investigación sobre el trabajo del ejecutivo, sin embargo, en las pequeñas empresas ese tipo de estudio todavía es escaso y, conocer la naturaleza del trabajo del dirigente en la pequeña empresa es pertinente, pues permite la autorreflexión sobre su rutina de trabajo a fin de mejorar su desempeño. También puede auxiliar a organizaciones de fomento y entidades educativas en las actividades de enseñanza específicas para la realidad de la pequeña empresa.

**Resultados:** Se verificó que el trabajo del dirigente puede ser descrito por el abordaje de los papeles y específicamente por los papeles: sustituto del operador; especialista; decisional e informacional. El dirigente de la pequeña empresa, sin embargo, no se reconoce desempeñando el papel interpersonal.

**Palabras clave:** Pequeñas empresas. Trabajo del dirigente de la pequeña empresa. Trabajo del administrador. Enfoque de los papeles de Mintzberg.



## 1 INTRODUÇÃO

Desde que Carlson (1951) estudou pela primeira vez, de maneira sistemática, o trabalho do executivo, inaugurou-se uma longa e vasta tradição de pesquisa sobre a natureza do trabalho do administrador e suas características essenciais. Mintzberg (2010), em seu livro *Managing*, chama a atenção para a atual escassez de pesquisas sistemáticas sobre a natureza do trabalho do administrador, afinal, desses estudos podem emergir fatores importantes para o desenvolvimento de teorias de administração como, por exemplo, a natureza da relação entre gestores e subordinados (Rodrigues, Barrichello, & Morin, 2016).

Se tal escassez de estudos é observada para o trabalho do administrador das corporações, o mesmo ocorre, e de forma mais intensa, nos estudos sobre o trabalho do dirigente da pequena empresa (O’Gorman, Bourke, & Murray, 2005; Tengblad, & Vie, 2012). Apesar de não ser o foco principal do seu estudo, Mintzberg (1973) dedicou espaço para tratar das diferenças entre o trabalho do dirigente da pequena empresa e o do administrador das grandes empresas. Após isso, no entanto, poucos estudos voltaram-se para o tema (Florén, & Tell, 2004; O’Gorman, Bourke, & Murray, 2005; Oliveira et al., 2015).

Também na pequena empresa, para se compreender o significado do trabalho do seu dirigente, é necessária uma longa e abrangente tradição de pesquisa (Rosso et al., 2010). As pequenas empresas contribuem significativamente para o crescimento econômico das nações (Bruce et al., 2009), sendo agentes de sustentabilidade do volume de negócios, além de fomentar a diversificação da economia de muitos países (Coppa, & Sriramesh, 2013). Assim, entendendo as pequenas empresas como um setor específico que requer teorias próprias de gerenciamento, é importante e necessário que sejam aprofundadas as pesquisas que buscam identificar técnicas de gestão para tal setor (Fuller-Love, 2006).

Como para o desenvolvimento dessas técnicas de gestão específicas para pequenas empresas não é necessário sempre iniciar do zero, mas sim, conforme sugerido por Jones (2005), testar e verificar as teorias gerais de administração que podem ser aplicadas a esse setor, o presente artigo busca responder a seguinte questão: a abordagem dos papéis de Mintzberg (1973) é adequada para descrever o trabalho do dirigente da pequena empresa? Para isso, coloca-se como objetivo, verificar a adequação da abordagem dos papéis de Mintzberg (1973) em descrever o trabalho do dirigente da pequena empresa.

A fim de atingir o objetivo, este artigo apresenta e discute dados empíricos coletados pelos autores em sete pequenas empresas brasileiras e confronta esses dados primários com dados secundários de três estudos: 1) o estudo realizado por Mintzberg (1973) sobre o trabalho de cinco executivos de grandes empresas estadunidenses; 2) o estudo de Florén e Tell (2004) com seis dirigentes de pequenas empresas suecas; e 3) o estudo de O’Gorman, Bourke e Murray (2005) com dez dirigentes de pequenas empresas irlandesas. Todos os estudos analisados usam os mesmos conceitos, a abordagem dos papéis de Mintzberg



(1973), e todos replicam o método original de coleta de dados de Mintzberg (1973), a saber, a observação estruturada.

O trabalho de Mintzberg (1973) foi um marco nos estudos relacionados à descrição do trabalho do administrador das corporações e, apesar de em certo período ter um caráter simples, foi revisitado, atualizado e reafirmado em estudos posteriores, como em Kurke e Aldrich (1983), Tengblad (2006) e as novas pesquisas de Mintzberg (2010; 2013).

A pertinência do presente estudo está em permitir ao dirigente uma autorreflexão de sua rotina de trabalho a fim de melhorar seu desempenho. Esses resultados também poderiam auxiliar as organizações de fomento e as entidades educacionais nas atividades de ensino específicas para programas de gestão da pequena empresa. Os programas de gestão são um meio de se aperfeiçoar a competitividade das empresas, a teoria e prática do desenvolvimento de recursos humanos e, desta forma, a economia como um todo (Fuller-Love, 2006; Ardichvili, & Kuchinke, 2009).

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O clássico trabalho de Mintzberg (1973) é considerado um exemplo de método a ser seguido no que se refere à tradição em pesquisas sobre o trabalho do administrador das corporações. Tal tendência também tem sido identificada nos estudos sobre a natureza do trabalho do dirigente da pequena empresa.

### 2.1 O Trabalho do Administrador das Corporações

Mintzberg (1973) foi o criador da abordagem dos papéis, também conhecida como escola das atividades diárias de trabalho, e pertence ao campo de estudo de como os gerentes gastam o seu tempo (Stewart, 1976; 1979). Sua abordagem advém dos estudos de Carlson (1951), tendo sofrido influências de conceitos gerenciais de autores como Chester Barnard e Herbert Simon (Escrivão Filho, & Mendes, 2010).

Após a publicação do livro *The nature of managerial work* em 1973 e do artigo “Trabalho do executivo: o folclore e o fato” em 1975 na *Harvard Business Review*, muitos estudos basearam-se nesse referencial teórico e metodológico para suas investigações (Kurke, & Aldrich, 1983; Hales, 2001; Florén, & Tell, 2004; O’Gorman, Bourke, & Murray, 2005; Florén, & Tell, 2007; Andersson, & Tell, 2009; Gabrielsson, & Tell, 2009; Andersson, & Florén, 2011; Florén, & Tell, 2012; Tell, & Gabrielsson, 2013).

Para Mintzberg (1973), a área de Administração precisava enfrentar seriamente uma pergunta fundamental: o que realmente fazem os administradores? Para o autor, até então, falar sobre o trabalho do administrador remetia direta e quase que exclusivamente às funções apresentadas por Henri Fayol no começo do Século XX, ou seja, a abordagem do processo: planejar, organizar, liderar e controlar. Mintzberg (1973) desafiou a hegemonia de Fayol, criticando e discordando de sua forma de descrever o trabalho do administrador, dado seu



caráter prescritivo, com orientações do tipo “deve ser”, e sem base empírica, pois pautava-se somente nas experiências profissionais de seus autores.

Assim, para Mintzberg (1973), os estudos da abordagem dos processos tinham baixa validade empírica, pois não se baseavam na observação sistemática do trabalho real do administrador. Várias pesquisas foram então realizadas por Mintzberg (1975; 1994a; 1994b; 2010), tendo como método e base para se compreender a natureza do trabalho do administrador, a observação estruturada.

Mintzberg (1973) estudou cinco diretores-presidentes de grandes e médias empresas norte-americanas. Enquanto foram observadas atentamente as atividades dos executivos, também foram realizadas anotações em formulários pré-planejados e em diários. Como conclusão, constatou que o trabalho do administrador é mais fragmentado e breve do que o que foi descrito por Fayol, ou seja, que os administradores trabalham mais com outras pessoas e pouco tempo é despendido em tarefas solitárias, como a tarefa intelectual de planejar. Para Mintzberg (1975; 1994), o que o administrador realmente faz é responder às pressões do dia a dia.

O autor propôs então uma explicação para o desempenho das atividades do administrador baseada em dez papéis componentes do seu cargo, divididos em: a) interpessoais: o administrador mantém contato com as áreas da empresa e com seus subordinados sendo representante, líder e interligando as áreas e pessoas; b) informacionais: o administrador fica atento às informações internas e externas e age como um monitor e porta-voz; e c) decisórias: o administrador, baseado nas informações que possui, toma decisões, estabelece objetivos, distribui recursos e lida com conflitos.

Tal descrição também ganhou espaço na Teoria de Administração e, ao longo dos anos, foi sendo testada e validada por outros autores. Um caso é o trabalho de Kurke e Aldrich (1983), que realizam uma réplica, dez anos depois do estudo original. Como resultado, os autores defenderam que a réplica do estudo diminuiu os argumentos contrários à abordagem dos papéis e aumentou a validade do estudo original. Os autores estudaram quatro executivos dos Estados Unidos durante uma semana cada um. Os achados desses autores reforçaram a imagem dos gerentes operando em um ambiente caracterizado pela fragmentação, brevidade e dependência de outros para iniciar contatos.

Hales (2001) chega à mesma conclusão de Kurke e Aldrich (1983) e afirma que as características fundamentais do trabalho do administrador são basicamente as mesmas identificadas por Mintzberg em 1973.

Tengblad (2006) fez uma nova réplica do estudo original trinta anos mais tarde, identificando que há semelhanças significativas entre a nova e a velha forma de trabalho. O estudo conclui que essas semelhanças demonstram que as alegações do surgimento de um trabalho de gestão radicalmente diferente são exageradas. Ao invés disso, evidenciou-se que



novas práticas de trabalho foram incorporadas à prática tradicional (Tengblad, & Vie, 2012; Simard, & Rice, 2006; Tonidandel, Braddy, & Fleenor, 2012; Mintzberg, 2010).

A fim de conferir ainda mais validade teórica e metodológica ao estudo original, Mintzberg (2013), no livro *Simply Management*, depois de observar 29 executivos de grandes empresas e ouvir nos discursos de gestão que “vivemos em tempos de grandes mudanças”, retoma essa discussão e reforça a ideia de que a prática do administrador não mudou. A conclusão final do autor é a de que administrar, apesar de os gerentes terem que lidar com diferentes questões à medida que o tempo avança, será sempre administrar, assim como “abotoar o botão de uma camisa será sempre abotoar o botão de uma camisa, independentemente da revolução tecnológica ocorrida nos últimos anos” (Mintzberg, 2013).

Tais fatos foram, no entanto, constatados tendo como base as grandes empresas. Falta, portanto, verificar a validade de tais afirmações no contexto específico da pequena empresa.

## 2.2. O Trabalho do Dirigente de Pequena Empresa

São poucos os estudos que focaram em entender melhor o comportamento e, por sua vez, o trabalho do dirigente de pequena empresa. Devido a essa escassez de estudos, o conhecimento a respeito do tema ainda é limitado (O’Gorman et al., 2005; Florén, 2006; Andersson, & Florén, 2011).

Sabe-se pouco sobre se é possível aceitar a descrição proposta por Mintzberg (1973) na abordagem dos papéis para os dirigentes de pequenas empresas. Isso ainda é agravado pela existência de uma amplamente aceita, embora em grande parte infundada, suposição de que os proprietários-gerentes de pequenos negócios precisam se “profissionalizar”, adotando os estilos e técnicas gerenciais das grandes empresas (O’Gorman et al., 2005).

A fim de aprofundar esse debate, foram examinados os artigos de Choran (1969<sup>4</sup> apud Mintzberg, 1973), Muir e Langford (1994), Florén e Tell (2004), O’Gorman et al. (2005), Florén (2006), Andersson e Florén (2011), Tell e Gabrielsson (2013), Tell (2015). Com exceção do trabalho de Florén (2006), Andersson e Florén (2011), que são revisões teóricas, todos os outros fizeram observações estruturadas do comportamento dos gestores em diferentes tipos de pequenas empresas.

Choran (1969 apud Mintzberg, 1973) realizou uma pesquisa, por meio da observação estruturada, com três dirigentes proprietários de pequenas empresas no Canadá, sendo cada dirigente observado por um período de dois dias. A partir da comparação dos dados, o autor chegou às seguintes conclusões quanto às diferenças do trabalho do dirigente da pequena empresa em relação ao trabalho do administrador:

<sup>4</sup> Segundo Teixeira (1979), o trabalho de Choran (1969) é uma dissertação não publicada de mestrado orientada pelo Prof. Mintzberg. Tanto Mintzberg (1973) quanto Choran (1969) seguiram o mesmo esquema de categorização das atividades.



[...] nas organizações menores, os dirigentes dão mais atenção aos problemas operacionais; tendem a realizar parte do trabalho dos funcionários, a fim de substituí-los quando necessário, e a assumir funções não gerenciais; eles se veem mais como empreendedores e são menos envolvidos com atividades formais como reuniões e deveres relacionados ao papel de relações públicas. (Mintzberg, 1973, p.107).

Na sequência, o autor propõe dois papéis adicionais ao trabalho do dirigente de pequena empresa: o de substituto do operador e o de especialista. O papel de especialista refere-se ao fato de o dirigente da pequena empresa requerer e ter conhecimento do negócio em nível de inventário físico, ou seja, sabe o que está faltando, compra materiais, assina notas fiscais e confere faturas (Mintzberg, 1973). É como concentrar todas as áreas funcionais na pessoa do dirigente. Já o papel de substituto do operador reflete a correria do trabalho do dirigente que, por agir genericamente, está sempre preparado para passar de uma função a outra quando problemas operacionais surgem, tais como substituir um funcionário na linha de produção.

Anos mais tarde, Florén e Tell (2004) argumentaram que, devido ao escopo limitado do estudo de Chorán (1969 apud Mintzberg, 1973), a proposta apresentada pelo autor para descrever o trabalho do dirigente deveria ser confirmada em estudos futuros. Os autores retomam as pesquisas sobre o trabalho do dirigente de pequena empresa, conduzindo uma réplica do estudo original e investigam seis dirigentes proprietários de pequenas empresas, com cerca de 17 a 43 funcionários, na Suécia. Ao todo foram seis semanas de observação. No entanto, não comentam os dois papéis adicionais propostos por Chorán (1969 apud Mintzberg, 1973) para os dirigentes de pequena empresa, tendo focado apenas em comparar os resultados da observação estruturada dos dirigentes com os números dos executivos de Mintzberg (1973). O’Gorman, Bourke e Murray (2005) também realizaram uma investigação com dez dirigentes proprietários de pequenas empresas em crescimento na Irlanda durante dois dias completos de trabalho cada um. Essas empresas representavam 10 das 45 pequenas empresas que mais cresceram no período do estudo e todas tinham menos de 250 funcionários. O foco principal do estudo foi verificar se o tamanho da empresa representava alguma influência na natureza do trabalho gerencial e, portanto, apesar de analisar as diferenças entre os resultados da observação, não propõe responder se a abordagem dos papéis pode ser usada para descrever o trabalho do dirigente. Tanto o trabalho de Florén (2006) quanto o de Andersson e Florén (2011) foram tentativas de conciliar os resultados dos estudos realizados até aqui e propor uma definição para o trabalho do dirigente de pequena empresa. Andersson e Florén (2011), além de uma proposta de definição, ainda propõem algumas novas hipóteses para serem discutidas. Apesar das tentativas de consolidação dos resultados das pesquisas, até esse momento não houve uma discussão mais aprofundada de quais papéis de Mintzberg (1973) podem representar claramente a natureza do trabalho do dirigente e quais papéis não devem ser usados para tal fim.



Nesse sentido, a Figura 1 a seguir apresenta um resumo das contribuições dos estudos para a evolução e desenvolvimento do conceito.

Autor/Ano	Método	Descrição do trabalho do dirigente
Choran (1969)	Observação estruturada	Os dirigentes são inclinados a fazer tarefas de estafe, mudando constantemente de tarefas operacionais para gerenciais. Define dois novos papéis. Operador substituto: entra em um trabalho quando surge qualquer necessidade; especialista: operações diárias da empresa e preocupação com questões operacionais internas.
Muir e Langford (1994)	Observação estruturada	Identifica o julgamento intuitivo como o instrumento predominante do comportamento do proprietário-gerente. Ele interage com outras pessoas, usando formas preferidas de comunicação e contato, independente da formalidade. Ele desempenha todas as três habilidades básicas do administrador: técnicas, humanas e gerenciais. No entanto, usam mais as de nível médio e inferior pois precisam ser tanto empresários quanto técnicos.
Florén e Tell (2004)	Observação estruturada	O dirigente da pequena empresa se relaciona mais com pessoas externas à organização do que o executivo, interagindo principalmente com clientes, fornecedores e associados. É mais ativo nas atividades operacionais, com o trabalho marcado pela informalidade e constante interrupção.
O’Gorman, Bourke e Murray (2005)	Observação estruturada	Brevidade, fragmentação e variedade são características do trabalho do dirigente. Há uma preferência por contatos verbais, utilizando de padrões de comunicação informal. Tem um ritmo de trabalho sem descanso.
Florén (2006)	Dados secundários	O trabalho do dirigente da pequena empresa não é planejado, é informal, agitado e fragmentado. Ele usa informação viva e fácil, o que significa que tende a rejeitar a apresentação de informações rígidas como, por exemplo, relatórios de gestão. Também utiliza meios informais de comunicação e não agenda reuniões. Constantemente muda sua atenção de uma questão para outra (operacional e gerencial). Pode ser definido como “faz tudo” e com uma rede interna de relacionamentos que é restrita.
Andersson e Florén (2011)	Revisão teórica	O trabalho do dirigente não é planejado, é informal, agitado e fragmentado com um fluxo de atividades não premeditadas e <i>ad hoc</i> . No seu dia a dia, uma coisa leva a outra que leva a outra. Trabalha com informações em tempo real e tende a rejeitar informações formais e rígidas de relatórios. Ele raramente usa ferramentas de gestão reconhecidas. A comunicação informal é mais usada e as reuniões agendadas ocorrem esporadicamente. O dirigente é sempre interrompido por outros e muda rapidamente entre diferentes funções administrativas e operacionais. Seu trabalho é desempenhar um conjunto complexo de funções e, ao mesmo tempo, fazer uso de um conjunto complexo de habilidades. Não delega e tem uma rede interna de relacionamentos bastante restrita
Tell e Gabrielsson (2013)	Observação estruturada	O trabalho do dirigente é caracterizado por interrupções constantes. Ele dedica muito do seu tempo ao trabalho administrativo e operacional e tem pouco tempo para reflexão. A fragmentação de tarefas, as estruturas de comunicação deficientes e os poucos compromissos agendados também fazem parte das características do trabalho.
Tell (2015)	Observação estruturada	Embora o dirigente desempenhe muitas atividades durante a jornada de trabalho, ele concentra-se estritamente em poucas. Assim, devido a um tipo de trabalho genérico, ele dedica uma média de 30% do tempo em atividades administrativas, 55% em atividades operacionais e somente 15% do tempo é gasto em atividades estratégicas.

Figura 1: Consolidação e evolução das descrições sobre o trabalho do dirigente

Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

Recentemente, os estudos sobre o tema voltaram a aparecer, indicando a necessidade de mais pesquisas e conclusões, afinal, para se definir o trabalho do dirigente de pequena empresa, assim como ocorreu na grande empresa, é necessária uma longa e vasta tradição





de pesquisa (Rosso, Dekas, & Wrzesniewski, 2010), principalmente com observações do cotidiano do dirigente de pequena empresa, conforme indicado por Carlson (1951).

Tell e Gabrielsson (2013) e Tell (2015) trouxeram novamente o tema para a discussão, conduzindo novos estudos. De forma geral, os resultados de tais estudos reafirmaram os principais aspectos já consolidados nas revisões de literatura de Florén (2006) e Andersson e Florén (2011). No entanto, tampouco esses resultados discutiram a possibilidade de se usar a abordagem dos papéis (com os dois papéis adicionais de Choran (1969)), e ainda indicar por meio de quais papéis o trabalho do dirigente de pequena empresa pode ser descrito.

### **2.2.1 O trabalho do Dirigente de Pequena Empresa nos Estudos Brasileiros**

No Brasil, poucas pesquisas foram feitas para avaliar a natureza do trabalho do dirigente de pequena empresa e, até onde se tem conhecimento, a pioneira a seguir essa tradição de pesquisa do trabalho gerencial, por meio da observação estruturada, foi a de Teixeira (1979)<sup>5</sup>. Pelo que se compreende dos resultados, as considerações de Mintzberg (1973), sobre a diferença do trabalho do dirigente e do executivo, também é confirmada nesse trabalho de Teixeira (1979).

O autor ainda ressalta que o processo de trabalho dos dirigentes seria incompatível com o crescimento da empresa devido à fragmentação excessiva e à insuficiência de reuniões programadas, mencionando ser essa característica muito comum em empresas brasileiras (Teixeira, 1979). Vale ressaltar que nessa época ainda havia uma forte crença de que o desejo de todos os dirigentes de pequenas empresas era fazer com que o negócio se tornasse uma empresa de grande porte.

Após o trabalho de Teixeira (1979), outros estudos brasileiros sobre o tema vieram a aparecer somente na segunda metade dos anos 1990, com a publicação da tese de doutorado de Escrivão Filho (1995). Porém as investigações que seguiram efetivamente os protocolos da tradição de pesquisa no trabalho gerencial, e por consequência adotaram a observação estruturada como método, foram encontradas somente nos anos 2000. Tais estudos foram realizados pelo Grupo de Estudos Organizacionais da Pequena Empresa (GEOPE), com os trabalhos de Gromik (2011) e Rosim (2013). Os resultados de ambas pesquisas serviram como base comparativa para este estudo e serão apresentados adiante.

Oliveira et al. (2015), do mesmo grupo de pesquisa, também conduziu um estudo sobre o trabalho do dirigente da pequena empresa, no entanto, seus resultados não foram comparados aqui por se tratar de um experimento quantitativo. Desta forma, para fins do presente estudo, os resultados de Florén e Tell (2004) e O’Gorman, Bourke e Murray (2005) representaram os casos de dirigentes de pequenas empresas no contexto internacional. Já Gromik (2011) e Rosim (2013) representaram os casos dos dirigentes brasileiros e Mintzberg (1973) representou os casos de executivos das grandes empresas.

---

<sup>5</sup>No artigo publicado na RAE em 1979, o autor menciona o trabalho de Mintzberg como do ano de 1968, ano em que provavelmente foram realizadas as observações para a defesa da tese.



### 2.3 Abordagem dos Papéis e Trabalho do Dirigente de Pequena Empresa

Nesta seção, é apresentada a associação entre a “teoria” já desenvolvida sobre o trabalho do dirigente de pequena empresa e os papéis de Mintzberg. Também aparecem os dois papéis adicionais propostos por Choran (1969 apud Mintzberg, 1973), pois considera-se que também fazem parte da abordagem dos papéis.

A Figura 2 abaixo apresenta essa associação a fim de embasar as proposições deste trabalho.

#	Papéis e principais características Mintzberg (1973)	Evidências de relação com o trabalho do dirigente
Interpessoais	Representante: Refere-se a deveres de caráter cerimonial e relações públicas.	Não há.
	Líder: é o responsável pelo trabalho de todos os funcionários, motivando-os a fim de conciliar os objetivos pessoais e da empresa.	Não há.
	Contato: desenvolve uma rede de contatos interna e outra externa para auxiliar na tomada de decisão.	Não há.
Informacionais	Monitor: monitora o ambiente, interrogando contatos e subordinados, em busca de informações não formalizadas.	Está sempre fazendo contatos verbais e informais (Muir, & Langford, 1994; Florén, & Tell, 2004; O’Gorman, Bourke, & Murray, 2005; Florén, 2006; Andersson, & Florén, 2011).
	Disseminador: compartilha informações privilegiadas com seus subordinados.	Não há.
	Porta-voz: envia informações para o ambiente externo e lida com diversos grupos de interesse.	Interage com pessoas externas à organização e mantém uma rede interna restrita de relacionamentos (Florén, & Tell, 2004; Florén, 2006).
Decisionais	Empreendedor: busca constantemente melhorar a sua unidade de forma proativa.	Não há.
	Solucionador de distúrbios: deve resolver, involuntariamente, problemas que ocorrem sem seu controle.	Precisa ser tanto empresário quanto técnico; dá mais atenção às tarefas operacionais (Choran, 1969; Muir, & Langford, 1994; O’Gorman, Bourke, & Murray, 2005; Florén, 2006; Andersson, & Florén, 2011; Tell, & Gabrielsson 2013; Tell, 2015).
	Alocador de recursos: o executivo decide quem fará o que na empresa, projeta a estrutura e o modelo de relacionamento para a execução das atividades. Toma decisões importantes.	Centraliza as operações diárias da empresa, principalmente as das áreas funcionais e se preocupa com questões internas. É o “faz tudo”. (Choran, 1969; Florén, 2006; Andersson, & Florén, 2011; Tell, & Gabrielsson, 2013; Tell, 2015).
	Negociador: passa tempo negociando, pois é ele quem possui informações e autoridade para tomar decisões dos assuntos em questão.	Ele interage principalmente com clientes, fornecedores e subordinados e toma decisões baseadas em julgamento intuitivo (Choran, 1969; Muir, & Langford, 1994; Florén, & Tell, 2004; O’Gorman, Bourke, & Murray, 2005; Florén, 2006; Tell, & Gabrielsson, 2013).
Adicionais	Operador substituto: entrar em um trabalho quando surgir qualquer necessidade, tanto gerencial quanto organizacional.	Dedica muito do seu tempo ao trabalho administrativo e operacional (Choran, 1969; Floren, 2006; Muir, & Langford, 1994; Florén, & Tell, 2004; O’Gorman, Bourke, & Murray, 2005; Florén, 2006; Tell, & Gabrielsson, 2013; Tell, 2015).
	Especialista: realiza as operações diárias da empresa e se preocupa com questões operacionais internas.	Centraliza as operações diárias da empresa, principalmente as das áreas funcionais e se preocupa com questões internas. É o “faz tudo” (Choran, 1969; Florén, 2006; Muir, & Langford, 1994; Florén, & Tell, 2004; O’Gorman, Bourke, & Murray, 2005; Florén, 2006; Tell, & Gabrielsson, 2013; Tell, 2015).

Figura 2: Comparação conceitual entre a abordagem dos papéis e a descrição do trabalho do dirigente da pequena empresa

Fonte: Elaborado pelos autores (2018)



### 3 MÉTODO DE PESQUISA

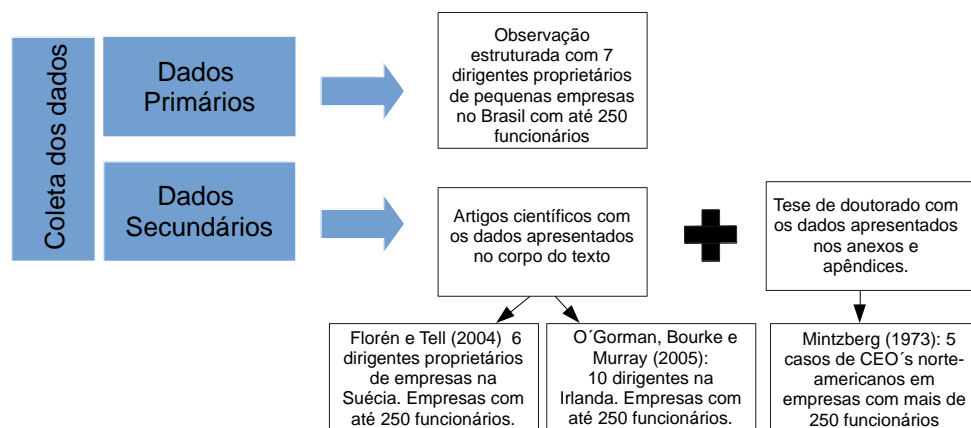
Com base na discussão e revisão teórica da seção anterior, e a fim de facilitar a análise e discussão dos resultados, são apresentadas as seguintes proposições para verificar como o trabalho do dirigente de pequena empresa pode ser descrito:

- P1: papéis interpessoais, informacionais e decisoriais (Mintzberg, 1973);
- P2: papel adicional de substituto do operador (Choran, 1969) que advém da execução de determinadas atividades como, por exemplo, as operacionais;
- P3: papel adicional de especialista (Choran, 1969) que advém da execução de determinadas atividades que envolvem detalhes internos, específicos e relacionados às áreas funcionais do negócio como, por exemplo, finanças, recursos humanos e suprimentos.

Para validar essas proposições, este estudo adotou uma abordagem qualitativa descritiva. Foram coletados dados primários e analisados dados secundários. O método de coleta de dados foi a observação estruturada e foi replicado o protocolo de pesquisa de Mintzberg (1973).

Desta forma, foram investigados sete casos com dirigentes proprietários de pequenas empresas no Brasil, escolhidos conforme a conveniência de localização e disponibilidade em participarem da pesquisa. Esses sete casos correspondem aos dados primários. Os dados secundários foram de 16 casos de dirigentes de pequenas empresas internacionais (seis da Suécia e dez da Irlanda) e cinco casos de executivos de grandes empresas dos Estados Unidos (Mintzberg, 1973).

Para os sete casos brasileiros, os instrumentos de coleta de dados foram pré-planejados, testados em um estudo piloto e consolidados em um protocolo. Nesse protocolo, assim como no protocolo de Mintzberg (1973), foram registrados os tipos de atividades, o tempo de duração, quem foram os participantes e se houve ou não agendamento. Cada dirigente foi observado e acompanhado na sua rotina durante uma semana cada um, nos anos de 2012 e 2017. Nesse sentido, a Figura 3 a seguir ilustra o processo de coleta de dados.



**Figura 3: Estrutura dos procedimentos de coleta de dados**

Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

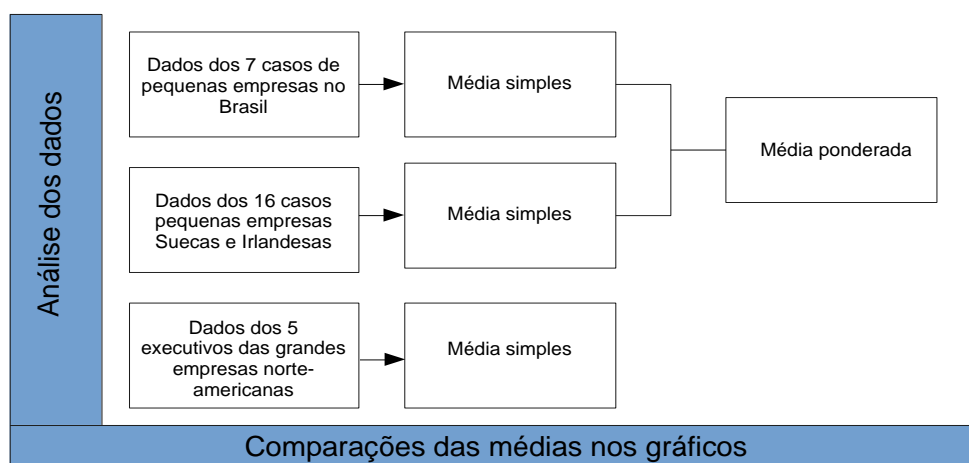


A fim de igualar as métricas, os critérios de análise foram os mesmos adotados pelo estudo de Mintzberg (1973). Desta forma, todos os estudos comparados coletaram o tempo de início e fim de cada atividade. Por meio de estatística descritiva, comparou-se o tempo médio dispendido em cada uma delas.

Para organizar os dados, os resultados foram dispostos individualmente em uma planilha do *software Microsoft Excel*. Na sequência, foram gerados gráficos de barras com a média de valor de cada categoria analisada, obtendo-se a média geral das horas das atividades de todos os indivíduos de cada categoria, a saber:

- a) executivo das grandes empresas;
- b) dirigente das pequenas empresas suecas e irlandesas;
- c) dirigente das pequenas empresas brasileiras;
- d) a média dos dirigentes.

A categoria média dos dirigentes foi acrescentada a fim de comparar os casos de pequena empresa com os de grande empresa. Para essa categoria, foi utilizada a média ponderada dos casos de dirigentes de pequenas empresas brasileiras e de outros países. A média ponderada foi adotada porque havia uma diferença na quantidade de casos, sendo 16 internacionais e sete brasileiros. Os casos brasileiros foram apresentados separadamente a fim de identificar os dados primários coletados para essa pesquisa. A Figura 4 a seguir ilustra os procedimentos de análise de dados.



**Figura 4: Estrutura dos procedimentos de análise dos dados**

Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

Para realizar a comparação de médias e enquadrar as características do trabalho do dirigente em “semelhante”, “igual” ou “diferente”, foi realizada uma análise indutiva dos dados, que resultou nas seguintes métricas:

- a) para uma diferença de até cinco pontos percentuais, os resultados são considerados iguais; considera-se uma diferença pequena tendo em vista que sempre existirão algumas diferenças entre um indivíduo e outro, qualquer que seja a atividade;



- b) caso a diferença for maior que cinco pontos percentuais e menor que o dobro, os resultados são considerados semelhantes; tal fato indica que apesar de ser maior que cinco pontos percentuais, ainda não se configura uma diferença marcante e acentuada, podendo ser estas relativas a uma mistura de características individuais com pequenos pontos do trabalho em si e
- c) caso a diferença for o dobro ou mais, os resultados são considerados diferentes; trata-se de uma diferença marcante e expressa e ultrapassa qualquer limite de características individuais, configurando uma diferença expressiva na forma de realizar o trabalho.

A metodologia adotada segue a maioria das pesquisas advindas da tradição de pesquisa no trabalho gerencial.

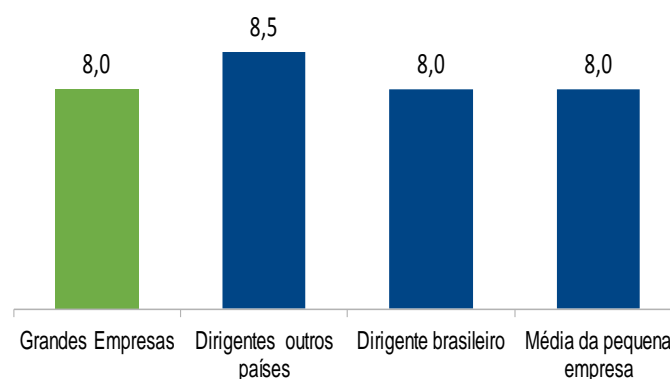
Por ser um trabalho de acompanhamento e observação do dirigente no seu dia a dia e no seu ambiente natural de trabalho, pode-se considerar as informações fiéis à realidade dos fatos. Um ponto que pode afetar o resultado é a interferência da presença do pesquisador no ambiente do dirigente, no entanto, todo método de observação acaba tendo essa consequência.

Os dados coletados e observados foram coerentes para se chegar às conclusões, afinal, tais dados partiram exatamente do que faz o dirigente no seu cotidiano para a descrição do seu trabalho.

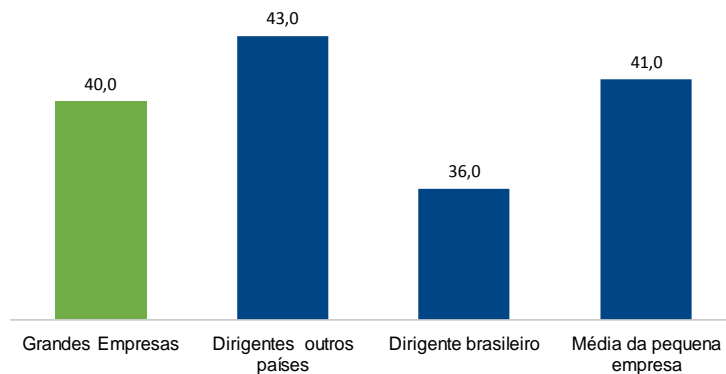
A escolha dessa metodologia, como já mencionado, acompanha uma tradição de pesquisa fundada por Carlson (1951) de estudar o que os gerentes fazem a partir da observação de suas rotinas.

#### 4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Pela análise, tanto os executivos das corporações quanto os dirigentes de pequenas empresas possuem jornada de trabalho igual, em torno de 8 horas diárias. De acordo com esse dado, não é possível afirmar que os dirigentes das pequenas empresas trabalham mais do que os executivos das corporações ou o contrário.



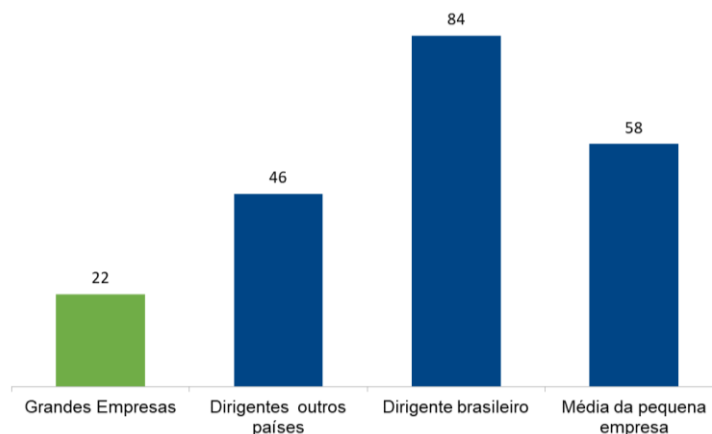
**Figura 5: Média diária da jornada de trabalho em horas**  
Fonte: Elaborado pelos autores (2018)



**Figura 6: Média semanal da jornada de trabalho em horas**  
Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

Tal fato também pode ser confirmado pela Figura 6, que traz a média semanal da jornada de trabalho, cujos dados podem ser considerados uma variação da Figura 5 (apresenta a média diária das horas em que os executivos e dirigentes trabalharam durante os dias em que foram observados) e confirmam que a jornada de trabalho de executivos é igual à jornada de trabalho dos dirigentes.

A Figura 7 apresenta a média da quantidade de atividades realizadas durante um dia de trabalho. Pelos dados pode-se compreender que, no que se refere à brevidade e fragmentação, a natureza do trabalho do dirigente da pequena empresa é diferente da natureza do trabalho do executivo, pois é ainda mais breve e fragmentando nas pequenas empresas.



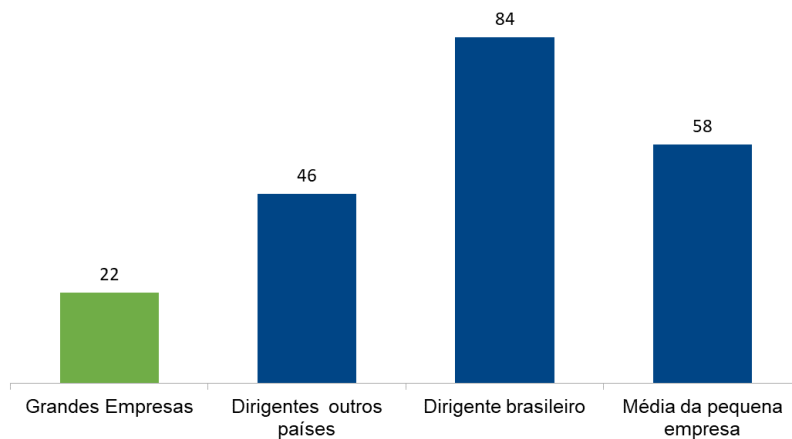
**Figura 7: Média da quantidade de atividades realizadas por dia**  
Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

As figuras 8 e 9 tratam do tempo de duração das atividades. A Figura 8 apresenta o percentual de tempo dos dirigentes e executivos aplicado em atividades com menos de nove minutos de duração. Por esse fator, entende-se uma semelhança desse quesito no trabalho das duas categorias analisadas. Já a Figura 9 apresenta o percentual de tempo aplicado nas

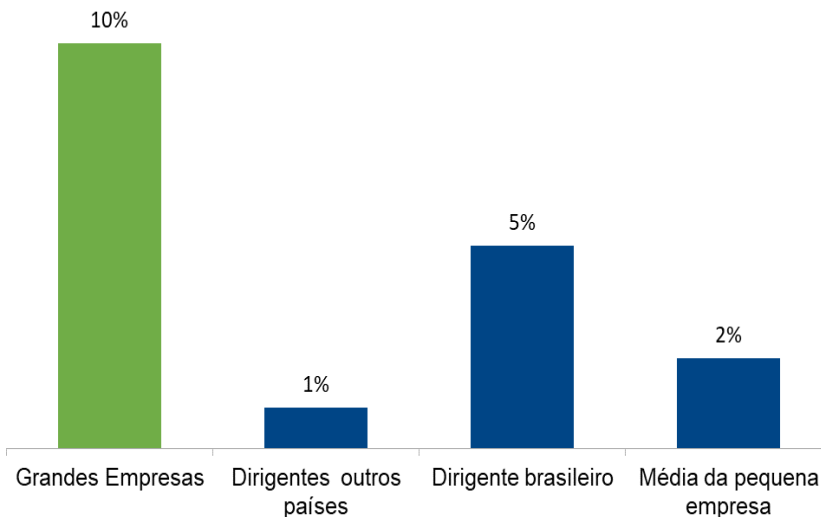


atividades com mais de uma hora de duração. Apenas 2% do tempo dos dirigentes é dedicado a atividades com mais de uma hora de duração, enquanto que dos executivos esse valor é de 10%, configurando assim uma diferença entre as duas categorias nesse quesito.

Um comentário adicional da análise das Figuras 8 e 9 é que o dia de trabalho do dirigente de pequena empresa é praticamente dedicado às atividades com menos de nove minutos de duração (74%). No caso dos executivos não há essa predominância, pois as atividades não ocupam nem a metade da jornada de trabalho. Assim, as atividades dos executivos devem se concentrar em um intervalo de tempo entre 10 e 59 minutos de duração.



**Figura 8: Percentual de atividades com menos de 9 minutos de duração**  
Fonte: Elaborado pelos autores (2018)



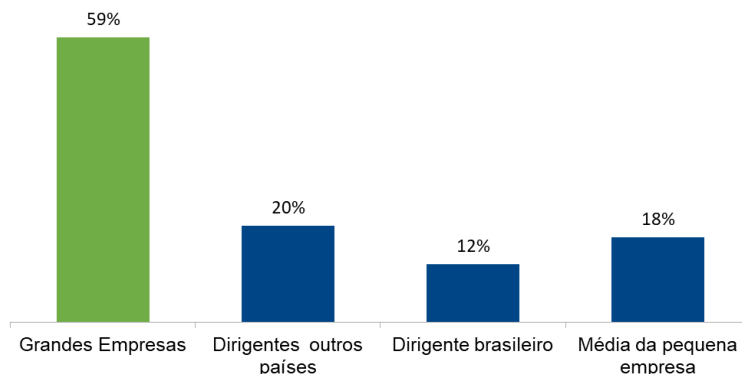
**Figura 9: Percentual de atividades com menos de 1 hora de duração**  
Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

As Figuras 10, 11, 12 e 13 se referem aos percentuais de tempo que os executivos e dirigentes dispenderam em cada tipo de atividade. Na Figura 10, que se refere ao percentual de reuniões agendadas, verifica-se que mais da metade do tempo dos executivos é dedicado a esse tipo de atividade, enquanto que esse número não atinge nem a metade do tempo dos dirigentes, ocupando apenas 18% da sua jornada de trabalho. Conclui-se, portanto, que no

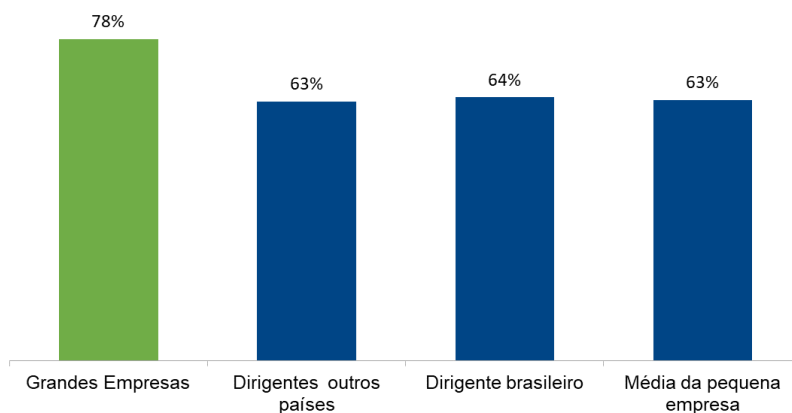


questo atividades agendadas, o trabalho do dirigente da pequena empresa é **diferente** do trabalho do executivo das corporações.

No que se refere à Figura 11, percentual de tempo dedicado a contatos verbais, há uma diferença pequena em relação a uma categoria e outra, fazendo com que esse seja também um ponto de semelhança, afinal, tanto os executivos quanto os dirigentes dedicaram mais da metade do tempo a esse tipo de atividade.



**Figura 10: Percentual de tempo em reuniões agendadas vs total de atividades**  
Fonte: Elaborado pelos autores (2018)



**Figura 11: Percentual de tempo dedicado em contatos verbais vs total de atividades**  
Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

Na Figura 12, as atividades de mesa e quanto aos números, pode-se aplicar o mesmo raciocínio dos contatos verbais porque há uma diferença de apenas nove pontos percentuais dos dirigentes em relação aos executivos. Pode-se afirmar então que as atividades de mesa são semelhantes e caracterizam tanto o trabalho dos dirigentes (31%) quanto dos executivos (22%).

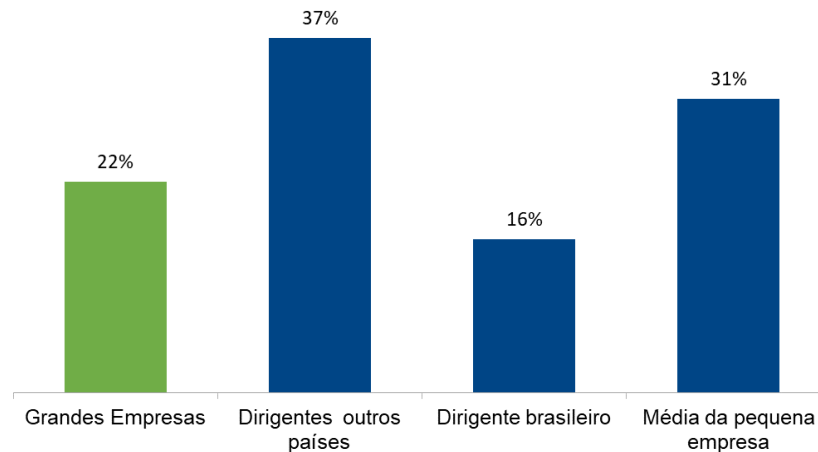
Os dados das visitas internas, apresentados na Figura 13, mostram uma diferença ainda menor entre a categoria dos dirigentes (7%) e dos executivos (3%). Tal diferença é tão inexpressiva que não chega a cinco pontos percentuais e, dessa forma, entende-se que os



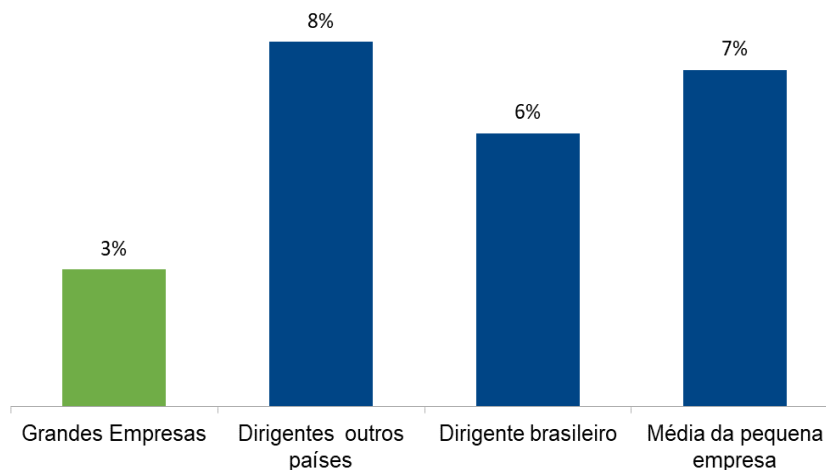


dados foram praticamente iguais para as duas categorias. Pode-se concluir então que as visitas internas são pouco praticadas tanto por dirigentes quanto por executivos.

As Figuras 14, 15, 16 e 17 tratam do percentual de tempo da jornada de trabalho diário que os executivos e dirigentes passam em contato com pessoas.



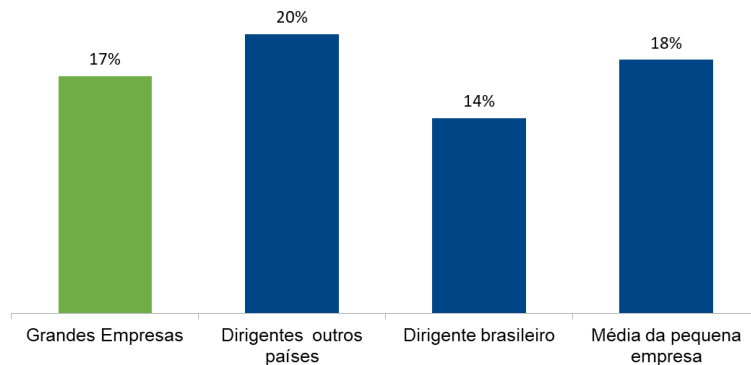
**Figura 14: Percentual de tempo aplicado em atividades de mesa**  
Fonte: Elaborado pelos autores (2018)



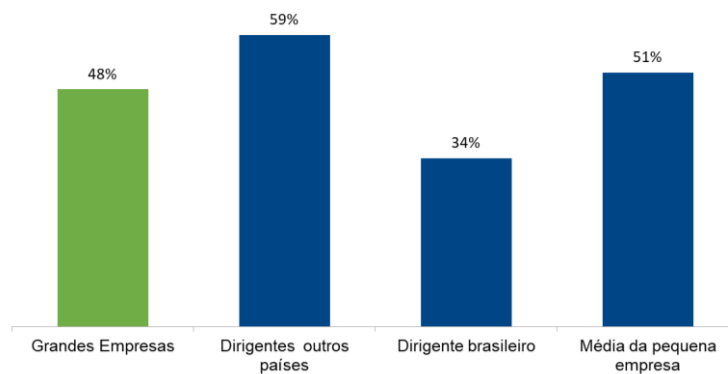
**Figura 15: Percentual de tempo aplicado em visitas internas vs total de atividades**  
Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

A Figura 16 a seguir evidencia que o dirigente de pequena empresa passa 18% do seu tempo com fornecedores. Os executivos passam praticamente a mesma proporção de tempo, 17%. Assim, pode-se considerar esse dado como praticamente igual para as duas categorias.

A Figura 17 apresenta o percentual de tempo que os investigados passam com os subordinados como sendo praticamente igual, uma vez que a diferença é de apenas 3%. Dessa forma, verificou-se que passar tempo com subordinados é uma prática bastante presente na rotina de dirigentes e executivos.



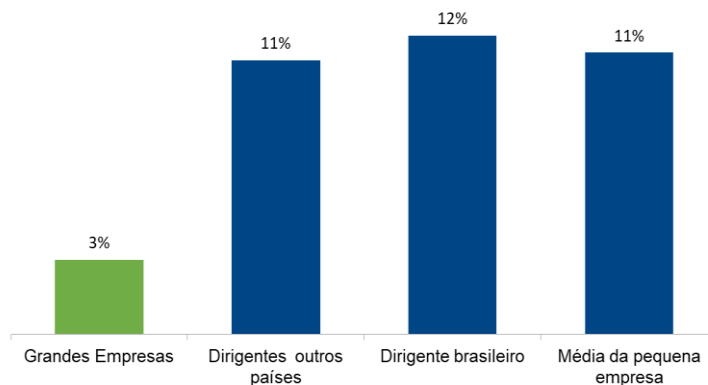
**Figura 16: Percentual de tempo com fornecedores vs jornada total**  
Fonte: Elaborado pelos autores (2018)



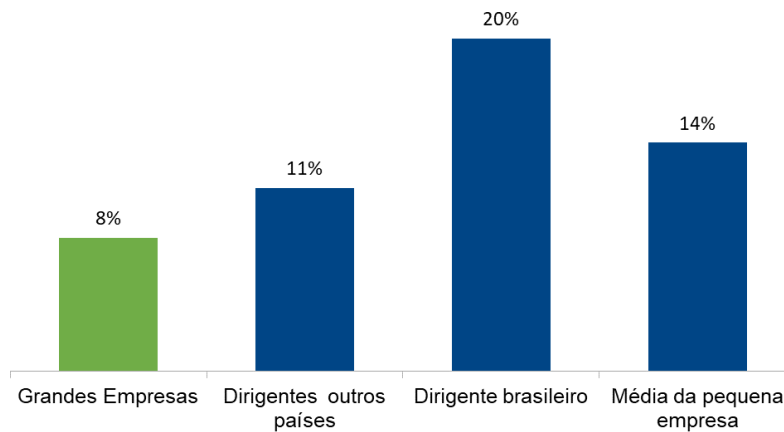
**Figura 17: Percentual de tempo com subordinados vs jornada total**  
Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

O percentual de tempo dispendido com clientes está apresentado na Figura 18 a seguir, indicando que o tempo que os dirigentes passam com seus clientes (11%) é diferente do tempo dos executivos com esse contato (3%).

Na análise da figura 19, que se refere a porcentagem de tempo com outros, observa-se que o dirigente passa 14% do seu tempo com outros e o executivo passa 8%. Isso demonstra uma semelhança (diferença de apenas seis pontos percentuais) entre o tempo que ambas categorias passam com outras pessoas.



**Figura 18: Percentual de tempo com clientes vs jornada total**  
Fonte: Elaborado pelos autores (2018)



**Figura 19: Percentual de tempo com outros vs jornada total**  
Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

## 5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Em resumo, a partir dos casos analisados neste estudo e do enquadramento global dos resultados das observações estruturadas dos dirigentes proprietários em critérios de “diferença”, “semelhança” ou “igualdade” em relação ao trabalho dos executivos, entendeu-se que o trabalho do dirigente da pequena empresa é:

1. **diferente** nos agendamentos, nas quantidades de atividades realizadas em um dia de trabalho e nas atividades longas;
2. **semelhante** nos contatos verbais, na mesa de trabalho e na realização de muitas atividades curtas;
3. **igual** no tempo com subordinados e fornecedores e na jornada de trabalho.

Tais resultados afirmam a descrição do trabalho do dirigente da pequena empresa como muito fragmentado, informal, com atividades curtas, com a realização de contatos verbais, principalmente com clientes, fornecedores, subordinados e outras pessoas.

Tal descrição do trabalho do dirigente de pequena empresa, quando confrontado com os papéis de substituto do operador, especialista, informacionais e decisoriais, que refletem as proposições iniciais que foram aceitas pelos resultados dessa investigação, remetem a algumas explicações.

O fato de o dirigente de pequena empresa não ter um aparato organizacional com a mesma amplitude e robustez que o executivo das corporações, faz com que ele tenha que ser o “faz tudo” na empresa. Assim, quando aparece qualquer lacuna no andamento da empresa, a solução é sempre o dirigente ocupar esse espaço e realizar ele mesmo a atividade. Daí ser possível falar conceitualmente em um papel de substituto do operador, que descreve o dirigente em constante mudança de uma atividade para outra, substituindo funcionários, realizando atividades e exercendo funções de qualquer natureza. Tal condição pode ser o motivo de as atividades serem curtas e muito fragmentadas.



O fato de o dirigente ser o grande detentor de todo o conhecimento da empresa, em razão de a pequena empresa, muitas vezes, ter sido fundada a partir de um ofício que o dirigente tinha anteriormente, ele acaba por conhecer bem os aspectos técnicos. Soma-se a isso o fato de ele ser o principal gestor e proprietário, concentrando todas as informações necessárias para a gestão e administração do negócio. Esse é outro fator que complementa o desempenho do papel de substituto do operador e faz com que o dirigente desempenhe também o papel de especialista.

O fato de a pequena empresa ter uma estrutura organizacional simples, reforçada pelo desempenho do papel de especialista pelo dirigente, faz com que ele tenha que usar muito de contatos verbais uma vez que toda orientação a ser passada para a empresa emana dele. A grande quantidade de contatos verbais realizados pelo dirigente para dar orientações aos demais justifica também a informalidade das relações. O contato verbal e informal funciona bem nesse tipo de negócio.

Fundindo-se ao papel de especialista, encontra-se então os papéis informacionais e decisoriais. O papel informacional também se materializa no fato de o dirigente ser especialista no seu próprio negócio, afinal, quem dissemina a informação por meio de orientações aos demais é o dirigente. É ele também quem concentra todas as informações necessárias à tomada de decisão, materializando, assim, os papéis decisoriais.

Por fim, os resultados confirmam as conclusões dos estudos anteriores em relação à brevidade como consequência do trabalho fragmentado do dirigente. Para que as atividades possam ocorrer e suas tarefas serem cumpridas, o dirigente acaba se socorrendo da informalidade nas relações, fazendo com que tal informalidade seja também uma consequência da interrupção constante.

A informalidade se materializa em meios de comunicação mais simples e rápidos, tal como o contato verbal, que funciona bem em empresas com estrutura organizacional simples. Isso ocorre porque nesse tipo de estrutura organizacional, as áreas funcionais não são bem definidas e as funções administrativas acabam sendo exercidas pelo próprio dirigente, que centraliza as informações da empresa fazendo com que cada vez mais toda a gestão gire em torno dele.

Esse acúmulo de atividades centralizadas na pessoa do dirigente não permite, portanto, que ele fique em atividades longas e de reflexão, pois tudo que ele precisa saber para resolver os problemas da empresa é rapidamente acessado de sua própria base informal de conhecimento. A existência dessa base informal de conhecimentos determina o que alguns autores definem como tomada de decisão intuitiva (Muir, & Langford, 1994; Florén, 2006).

Os resultados aqui observados vão além de mencionar somente uma tomada de decisão intuitiva e sugere algo mais relacionado ao improviso. Afinal, tal tomada de decisão tem como foco resolver os problemas na medida em que ocorrem e sem tempo para grandes reflexões.



É a partir desse imprevisto que o dirigente torna-se experiente no seu próprio negócio, aproximando seu trabalho a um processo de aprendizagem constante. A teoria dos estilos de aprendizagem de Kolb (1984), por exemplo, entenderia o trabalho do dirigente como uma experimentação ativa, que é aquela em que o indivíduo aprende por meio da própria experiência.

Assim, do objetivo declarado e seu confronto com os resultados alcançados neste estudo, foi verificado que o trabalho do dirigente de pequena empresa pode ser explicado pela abordagem dos papéis, no entanto, o dirigente não se reconhece no desempenho dos papéis interpessoais.

De acordo com os resultados, infere-se que o dirigente não se reconhece nos papéis interpessoais porque não se observou passando muito tempo com outras pessoas que não aquelas com quem ele já está acostumado a trabalhar, e fazendo novos contatos. Tal fato também já foi observado por Tell e Gabrielsson (2013), ao mostrarem que os contatos do dirigente da pequena empresa se restringem sempre às mesmas poucas pessoas durante a jornada de trabalho.

Uma indicação para o dirigente seria esforçar-se para entender o seu próprio perfil de gestão e, se necessário, desenvolver-se naquilo que acredita que falta no seu trabalho para aperfeiçoá-lo, torná-lo mais estratégico e, conseqüentemente, melhorar o desempenho e a competitividade da empresa. Tal resultado também pode demonstrar alguns pontos de alerta para o dirigente na condução do negócio como, por exemplo, o fato de o trabalho do dirigente negligenciar questões de natureza mais estratégicas em favor de atividades cuja natureza seja mais operacional, tal como salientado por Tell (2015). Osiywsy e Devald (2015) também apresentam essa preocupação com um perfil mais estratégico do dirigente ao enfatizar a importância de se compreender o que influencia o processo de tomada de decisões mais estratégicas pelo dirigente.

O papel interpessoal e a função de disseminador de informações carregam por si só uma natureza estratégica por envolverem questões como: manter rede de contatos; liderar funcionários a fim de motivá-los para a consecução dos objetivos estratégicos da empresa; e representar a empresa em eventos ou lugares onde podem surgir novas oportunidades de negócio, como demonstrado por Elfring e Helsing (2003).

Ao fornecer evidências de que esses papéis mais estratégicos não são desempenhados na rotina de trabalho do dirigente da pequena empresa, os resultados sugerem um alerta no que pode ser um ponto de melhoria no trabalho do dirigente. Tell e Gabrielsson (2013) também argumentam com preocupação em relação à natureza não estratégica do trabalho do dirigente ao mencionar que seu atual estilo de trabalho pode conduzi-lo a uma postura reativa em relação ao ambiente competitivo da empresa, fazendo com que ele perca novas oportunidades de negócio. Oliveira et al. (2015), ao descreverem o estilo gerencial “relações



públicas” do dirigente, reforçam a ideia de que o dirigente deve atentar-se para atividades de natureza mais estratégica para a empresa, ao chamar a atenção para o fato de que quando existe contato com o ambiente externo, geralmente é iniciado pelo agente externo porque o dirigente não vê vantagens em organizar esse tipo de atividade.

Nessa esteira, a criação e manutenção de redes de contatos é deixada de lado, refletindo um desejo de não intervenção de terceiros em aspectos técnicos do negócio (Oliveira et al., 2015). Florén (2006) também concorda com tais observações ao afirmar que o dirigente de pequena empresa possui uma rede bastante restrita de relacionamentos. Esse formato de trabalho do dirigente acaba gerando uma confusão entre gerenciar uma pequena empresa ou ser apenas um “operador proprietário da pequena empresa”, como o descrito em Fillion (1999), quando se pode esperar mais dele e de sua posição de proprietário.

Concordando com Vidal et al. (2017), de que na pequena empresa as coisas vão bem ainda que de uma maneira estranha, os resultados deste artigo estão longe de querer mudar totalmente a forma de trabalhar do dirigente. Diferentemente disso, os achados sugerem uma reflexão a respeito de onde o dirigente quer chegar com a empresa e como a rotina de trabalho pode ser otimizada para isso. Ao questionar sua rotina, o dirigente deve também refletir sobre a finalidade das suas atividades e se elas realmente não podem ser delegadas, a fim de que sobre a ele mais tempo para dedicar-se a questões estratégicas e de competitividade.

É essa reflexão que está sendo prejudicada pelo compasso frenético do seu trabalho na forma como ele vem sendo realizado atualmente (Oliveira et al., 2015). Além da reflexão, também se sugere que o dirigente proprietário encontre um equilíbrio entre atividades operacionais, administrativas e estratégicas, envolvendo também na sua rotina o papel interpessoal e a função de disseminador de informações e não ficar com um comportamento habitual e limitado, como mencionado como preocupante para Tell e Gabrielsson (2013).

Mintzberg (2010) chama a atenção para a importância de encontrar esse equilíbrio quando menciona que gerentes que não lideram são entediantes e, por outro lado, líderes que não administram não têm ideia do que está acontecendo no seu negócio. O autor volta a reforçar essa condição dizendo considerar uma arte essa questão da reflexão enquanto se desenvolve o seu ofício, pois permite aprimorar ideias e visão de negócio enquanto realiza seu trabalho (Mintzberg, 2013).

A impressão é de que os dirigentes, nos primeiros anos de fundação da empresa, até mantêm um comportamento mais estratégico para a instalação do negócio. Com o passar dos anos, entretanto, e com a empresa adquirindo estabilidade, principalmente a financeira, esse comportamento tende a cair no “automático” e desaparecer. Dessa forma, os dirigentes acabam presos em uma trajetória única, enquanto o desenvolvimento da empresa pede outros tipos de comportamentos para responder as demandas do ambiente empresarial (Tell, & Gabrielsson, 2013).



A sugestão final, portanto, é que um comportamento mais estratégico seja resgatado e inserido gradualmente na rotina de trabalho do dirigente a fim de melhorar ou até, em muitos casos, reestabelecer a saúde e sucesso do negócio.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O objetivo deste artigo foi verificar a adequação da abordagem dos papéis de Mintzberg (1973) em descrever o trabalho do dirigente da pequena empresa. Para isso foram colocadas três proposições no início da seção 3.

As três proposições encontraram respaldo e consistência nos resultados, sendo que a primeira proposição foi aceita parcialmente, pois foi verificado que o dirigente da pequena empresa não se reconhece no desempenho dos papéis interpessoais.

A partir disso, constatou-se que o trabalho do dirigente da pequena empresa, no geral, pode ser descrito pela abordagem dos papéis. De maneira específica, pode-se dizer que o trabalho do dirigente da pequena empresa pode ser descrito como uma composição dos papéis adicionais de substituto do operador e especialista, de Choran (1969), e pelos papéis decisoriais e informacionais de Mintzberg (1973).

Essa conclusão implicou, de acordo com a discussão apresentada, em uma necessidade de os dirigentes se atentarem mais para o desempenho dos papéis interpessoais e a função de “disseminador” na rotina de trabalho, a fim de refletir sobre esses aspectos e incorporá-los de maneira gradual no cotidiano, realizando mais atividades que agreguem valor ao negócio. A orientação é que se encontre um equilíbrio entre as atividades operacionais, as administrativas e atividades de caráter mais estratégico.

Além do mais, outra contribuição deste trabalho foi comparar o desempenho do trabalho do dirigente de pequena empresa e do executivo de corporações. Entre os textos didáticos que não fazem nenhuma diferenciação entre esses administradores e aqueles autores que clamam por algo radicalmente diferente, este trabalho mostrou semelhanças e diferenças. Portanto, é possível sim aprender com a literatura do trabalho do administrador, mas é preciso entender e explicar certos comportamentos do dirigente dentro de uma situação organizativa diferente.

Assim como todos os estudos científicos, esta pesquisa tem algumas limitações, como o lapso temporal entre uma observação e outra, devido à falta de recursos para se realizar todas as observações em um único período, e os diferentes setores das empresas investigadas. Por último, uma limitação de ordem metodológica na observação estruturada, pois a presença do pesquisador na empresa acompanhando a rotina do dirigente pode ter feito com que ele mudasse alguns comportamentos. A fim de minimizar essas limitações, sugere-se então que sejam realizadas mais pesquisas sobre o tema, aplicando outros métodos científicos.

Os resultados do presente artigo são pertinentes, visto que permitem a autorreflexão do dirigente sobre sua rotina de trabalho e também podem auxiliar organizações de fomento e

---



entidades educacionais nas atividades de ensino específicas da realidade da pequena empresa. Dessa forma, espera-se que isso seja considerado em pesquisas futuras, a fim de se consolidar ainda mais essas conclusões.

A pretensão do presente estudo está de acordo com Mintzberg (2010) sobre a necessidade de pesquisas sobre a natureza do trabalho do administrador, pois desses estudos podem emergir fatores importantes para o desenvolvimento de teorias de administração. O trabalho também atende ao chamado de Fuller-Love (2006), de que é importante e necessário que sejam aprofundadas as pesquisas que busquem identificar e aprofundar técnicas de gestão para as pequenas empresas. Também se entende, como Jones (2005), que para o desenvolvimento dessas técnicas de gestão específicas para pequenas empresas não é necessário sempre iniciar do zero. Por isso, parte-se de um clássico do estudo do trabalho do administrador na corporação (Mintzberg, 1973) para estudar o trabalho do dirigente da pequena empresa.

Sugere-se então que sejam desenvolvidas pesquisas que questionem a forma de trabalhar do dirigente e o desempenho da empresa, pesquisas também que considerem descrever o trabalho do dirigente em diferentes fases do negócio, tais como: a) na abertura; b) depois de alguns anos de estabilidade; e c) em momentos cuja intenção do dirigente seja abandonar o negócio.

Também vale a pena encontrar resultados sobre a opinião do dirigente em relação aos papéis interpessoais e verificar se ele relaciona tal comportamento mais estratégico com uma melhora nos indicadores da empresa. Outra questão a ser considerada em pesquisas futuras é o comportamento e o ramo da indústria, afinal, em uma empresa de tecnologia de *softwares*, por exemplo, as atividades operacionais do dirigente podem ser aquelas que mais agregam valor ao produto, diferentemente de uma empresa do ramo de metalurgia.

As limitações da pesquisa se configuram principalmente ao redor da presença do pesquisador observando e seguindo o dirigente durante a observação. O fato de o dirigente saber que está sendo observado pode causar uma interferência, ainda que mínima, na sua forma de executar a tarefa.

Uma pesquisa do tipo *survey*, ou até mesmo um grupo focal, também poderia ser conduzida para analisar se o dirigente da pequena empresa valida ou não a descrição do seu trabalho a partir do que foi observado por um terceiro. Assim, seria interessante conduzir pesquisas desse tipo que revelassem a opinião do próprio dirigente em relação ao tema.

## 7 REFERÊNCIAS

Andersson, S., & Flóren, H. (2011). Differences in managerial behaviour between small international and non-international firms. *Journal International Entrepreneurship*, n. 9, pp. 233-258.

Andersson, S., & Tell, J. (2009). The relationship between the manager and growth in small firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, v. 16, n. 4, pp. 586-598.





Ardichvili, A., & Kuchinke, K. P. (2009). International perspectives on the meanings of work and working: current research and theory. *Advances in Developing Human Resources*, v. 11, n. 2, pp. 155-167.

Bruce, D., Deskins, J. A., Hill, B. C., & Rork, J. C. (2009). (Small) business activity and state economic growth: Does size matter? *Regional Studies*, v. 43, pp. 229-245.

Carlson, S. (1951). *Executive Behaviour*. Stockholm: Strombergs.

Coppa, M., & Sriramesh, K. (2013). Corporate social responsibility among SMEs in Italy. *Public Relations Review*, v. 39, pp. 30-39.

Elfring, T. and W. Hulsink (2003): Networks in Entrepreneurship: The Case of High-Technology Firms. *Small Business Economics* 21 (4), 409-422.

Escrivão Filho, E. (1995). *A natureza do trabalho do executivo*. (Doctoral dissertation, Tese (Doutorado) (Universidade)).

Escrivão Filho, E., & Mendes, J. V. (2010). O trabalho do administrador: uma visão geral e crítica. In: Escrivão Filho, E., & Perussi Filho, S. (orgs.). *Teorias de administração: introdução ao estudo do trabalho do administrador*. São Paulo: Saraiva. Cap. 2, pp. 35-54.

Fillion, L. J. (1999). Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. São Paulo. *Revista de Administração-FEA/USP*, 34(2).

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

Florén, H., & Tell, J. (2003, September). What do owner-managers in small firms really do? Replicating Chorán, Mintzberg, and Kurke & Aldrich. In *16th Annual Conference of Small Enterprise Association of Australia and New Zealand*. Ballarat.

Florén, H., & Tell, J. (2004). What do owner-managers in small firms really do? Differences in managerial behavior in small and large organizations. *Small Enterprise Research*, v. 12, n. 1, pp. 57-70.

Florén, H., & Tell, J. (2007). *Managerial Behaviour in Slow and Fast-growing Small Firms*. Research on Technology, Innovation and Marketing Management. 16 p. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/229003957\\_Managerial\\_behavior\\_in\\_slow\\_and\\_fast\\_growing\\_small\\_firms](https://www.researchgate.net/publication/229003957_Managerial_behavior_in_slow_and_fast_growing_small_firms)>. Acesso em: 16 mar. 2018.

Florén, H., & Tell, J. (2012). *Managerial behavior in small firms: Does it matter what managers do*. The work of managers: Towards a practice theory of management, 245-263.

Fuller-Love, N. (2006). Management development in small firms. *International Journal of Management Reviews*, v. 8, n. 3, pp. 175-190.

Gromik, S. R. (2011). *Análise das atividades do dirigente da pequena empresa: estudo baseado nos conceitos de Mintzberg sobre o trabalho do administrador*. Dissertação (Mestrado). Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo – EESC/USP.

Hales, C. (2001). Does it matter what managers do?. *Business Strategy Review*, 12(2), 50-58.

Jones, O. (2005) editorial "Researching entrepreneurship", *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, v. 11 Issue: 6, <https://doi.org/10.1108/ijebr.2005.16011faa.001>.



Kurke, L. B., & Aldrich, H. E. (1983). Mintzberg was right! A replication and extension of the nature of managerial work. *Management Science*, v. 29, n. 8, pp. 975-984.

Mintzberg, H. (1975). Managers job – folklore and fact. *Harvard Business Review*, v. 53, n. 4, pp. 49-61.

Mintzberg, H. (2010). *Managing: desvendando o dia a dia da gestão*. Porto Alegre: Bookman. 304 p.

Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. New York: Harper & Row. 298 p.

Mintzberg, H. (1994a.). Rounding out the manager's job. *Sloan Management Review*, 36, 11-11.

Mintzberg, H. (1994b.). *Rethinking strategic planning part II: new roles for planners*. Long range planning, 27(3), 22-30.

Mintzberg, H. (2013). *Simply managing: What managers do—and can do better*. Berrett-Koehler Publishers.

Muir, I., & Langford, D. (1994). Managerial behaviour in two small construction organizations. *International Journal of Project Management*, 12(4), 244-253.

O'Gorman, C., Bourke, S., & Murray, J. A. (2005). The nature of managerial work in small growth-orientated businesses. *Small Business Economics*, v. 25, pp. 1-16.

Oliveira, J., 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*, v. 5, n. 19, pp. 1-21.

Oliveira, J., Escrivão, E., 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), 19.

Osiyevskyy, O., & Dewald, J. (2015). Explorative versus exploitative business model change: the cognitive antecedents of firm-level responses to disruptive innovation. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 9(1), 58-78.

Rodrigues, A. L., Barrichello, A., & Morin, E. M. (2016). Os sentidos do trabalho para profissionais de enfermagem: um estudo multimétodos. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, v. 56, n. 2, pp. 192-208.

Rosim, D. (2013). *Trabalho do dirigente da pequena empresa: estudos de caso em empresas do setor metal mecânico*. Dissertação (Mestrado). Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo – EESC/USP.

Rosso, B. D., Dekas, K. H., & Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in organizational behavior*, v. 30, pp. 91-127.

Simard, C., & Rice, R. E. (2006). Managerial information behaviour: relationships among total quality management orientation, information use environments, and managerial roles. *Total Quality Management & Business Excellence*, v. 17, n. 1, pp. 79-95.

Stewart, R. (1979). Research Managerial agendas - reactive or proactive? *Organizational Dynamics*, v. 8, n. 2, pp. 34-47.



Stewart, R. (1976). To understand the manager's job: consider demands, constraints, choices. *Organizational Dynamics*, v. 4, n. 4, pp. 22-32.

Tell, J. (2015). Challenges facing small-firm managers in growing manufacturing firms. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 4(1), 9.

Tell, J., & Gabrielsson, J. (2013). Management development in small firms: understanding the learning dilemma for small business managers. *International Journal of Innovation Science*, v.5, n. 3, pp. 143-152.

Tengblad, S. (2006). Is there a “new managerial work?” A comparison with Henry Mintzberg’s classic study 30 years later. *Journal of Management Studies*, v. 43, n. 7, pp. 1437-1461.

Tengblad, S., & Vie, O. E. (2012). Management in practice: overview of classic studies on managerial work In: Tengblad, S. (Org.) *The work of managers: toward a practice theory of management*. New York: Oxford University Press.

Tonidandel, S., Braddy, P. W., & Fleenor, J. W. (2012). Relative importance of managerial skills for predicting effectiveness. *Journal of Managerial Psychology*, v. 27, n. 6, pp. 636-655.

*Para citar este artigo:*

Rosim, D., Escrivão Filho, E., & Nagano, M. (2019). O Trabalho do Dirigente da Pequena Empresa à Luz da Abordagem dos Papéis de Mintzberg: Insights em Empresas Brasileiras. *REGEPE - Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 8(2), 365-391. doi:<http://dx.doi.org/10.14211/regepe.v8i2.1227>